

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN DE JOYERÍA
ARTESANAL CON DESTINO A ESPAÑA**

ANGÉLICA MARÍA BRAVO MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2006

**ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN DE JOYERÍA
ARTESANAL CON DESTINO A ESPAÑA**

ANGÉLICA MARÍA BRAVO MARTÍNEZ

Trabajo de Grado para optar al título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Director

GUILLERMO ACEVEDO PINZÓN

Ingeniero Electrónico

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2006

Nota de Aceptación:

Aprobación por el Comité de Grado
En cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad Autónoma
de Occidente para optar al título de
profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales.

ANA MILENA ALVAREZ CANO

Jurado

RUBEN DARIO CASTILLO SERNA

Jurado

Santiago de Cali, Febrero 20 de 2006

A Dios por ser el guía en mis momentos difíciles, a Lola por ser la luz en mi vida.
A mi Madre, a Oscar Martínez, mi Familia y a Cristian Ordóñez por su gran amor,
apoyo y paciencia.

AGRADECIMIENTOS

A Guillermo Acevedo Pinzón, profesor de la Universidad Autónoma de Occidente, director de trabajo de grado por sus grandes conocimientos y su enorme disposición que ayudaron a la realización de este sueño.

A todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron a la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO	20
1.1 OBJETIVOS DEL PLAN	20
1.2 DESCRIPCION DE LA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO SELECCIONADO	20
1.3 VENTAJA COMPETITIVA	20
1.4 INVERSIONES REQUERIDAS	21
2. PERFIL DE LA EMPRESA	22
2.1 ANTECEDENTES	22
2.2 CONCEPTO DE LA EMPRESA O NEGOCIO	22
2.3 MISIÓN	23
2.4 VISIÓN	23
2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	23
2.6 ANALISIS DOFA	24
2.6.1 Estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades	25
2.6.2 Estrategias para aprovechar fortalezas y amenazas	25
2.6.3 Estrategias para combatir debilidades y amenazas	26
2.6.4 Estrategias para aprovechar debilidades y oportunidades	26
2.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	27
2.8 TIPO DE SOCIEDAD	27
2.9 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	27
3. EL PRODUCTO	28
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	28
3.1.1 Descripción de la necesidad	28
3.1.2 Solución propuesta	28

3.2 CONCEPTO DEL PRODUCTO	29
3.2.1 Descripción básica	29
3.2.2 Producto real	29
3.2.3 Producto ampliado	30
3.3 EXPECTATIVAS DE CALIDAD	30
3.4 ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO	31
4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DEL POTENCIAL EXPORTADOR	32
4.1 MACROAMBIENTE	32
4.1.1 Percepción competitiva nacional e internacional del sector industrial	39
4.1.2 Factores que inciden en el desarrollo de la actividad económica	40
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL	41
4.2.1 Posición de la industria en el mercado local	41
4.2.2 Participación en PIB del sector	42
4.2.3 Agremiaciones existentes	43
4.2.4 Nivel tecnológico de la industria	44
4.2.5 Tamaño del mercado nacional y porcentaje de participación	45
4.2.6 Participación de exportaciones del sector industrial	46
4.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA Y ESTADO DEL EQUIPO	50
4.3.1 Capacidad instalada	50
4.3.2 Mantenimiento	51
4.3.3 Situación tecnológica de la empresa dentro del mercado	52
4.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	52
4.4.1 Necesidades técnicas	52
4.4.2 Necesidades tecnológicas	52
4.4.3 Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento de la empresa	53

4.4.4	Análisis de costos de producción	54
4.5	POLITICA DE COMPRAS	55
4.5.1	Pago a proveedores	55
4.5.2	Importancia relativa a los proveedores	55
4.5.3	Planeación de compras	56
4.5.4	Controles de calidad a las compras	56
4.6	CONTROL DE CALIDAD	56
4.6.1	Procesos de control de calidad requeridos por la empresa	56
4.6.2	Implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas	59
4.6.3	Utilización de políticas ambientales	60
4.7	COMPETENCIA EN EL MERCADO OBJETIVO	60
4.7.1	Principales participantes y competidores potenciales	60
4.7.1.1	Identificación de la competencia	61
4.7.1.2	Análisis de la competencia	62
4.7.1.3	Productos sustitutos	65
4.7.1.4	Estrategia competitiva	65
4.8	VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA	66
4.8.1	Expectativas de creación de valor para el empresario	66
4.8.2	Estrategia comercial actual	66
4.8.3	Estrategia de ingreso y crecimiento del mercado objetivo	70
4.8.4	Propuesta de valor	70
5.	ADMINISTRACIÓN	71
5.1	RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	71
5.2	ORGANIGRAMA	72
5.3	EQUIPO DIRECTIVO	73
5.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	74
5.4.1	Proceso decisorio	74

5.4.2	Flujos de comunicación	74
Anexo 5.4.1.1	Organigrama toma de decisiones	75
5.5	MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS	76
5.5.1	Definición de políticas a utilizar	76
5.5.2	Propuesta del plan de compensación	76
6.	ANÁLISIS DEL MERCADO	77
6.1	MERCADO OBJETIVO	77
6.1.1	Características del mercado seleccionado	77
6.1.2	Nivel de desarrollo con respecto al mercado seleccionado	78
6.1.2.1	Principales similitudes	78
6.1.2.2	Principales diferencias	78
6.2	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO OBJETIVO	78
6.2.1	Segmento objetivo	78
6.2.2	Perfil del consumidor	79
6.2.3	Elementos que inciden en la compra	80
6.2.3.1	Hábitos de compra	81
6.3	TENDENCIAS DE CONSUMO	82
6.3.1	Características de la demanda	82
6.3.2	Fluctuación	83
6.3.3	Estructura del mercado	83
6.4	SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO ESPAÑOL	84
6.4.1	Políticas de fijación de precios	84
6.4.2	Patrones de calidad y control	84
6.4.3	Calificación del producto	85
6.4.4	Condiciones de empaque y embalaje	85
6.4.5	Información requerida en la etiqueta	85
6.4.6	Condiciones de distribución	85
6.4.7	Exigencias de entrada	86

7. PLAN DE MERCADEO	88
7.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	88
7.1.1 Portafolio de productos	88
7.1.2 Posicionamiento	89
7.1.2.1 Slogan	89
7.1.3 Estrategia de marca	89
7.1.4 Ciclo de vida del producto	89
7.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	90
7.2.1 Alternativas de penetración	91
7.2.2 Alternativas de comercialización	93
7.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	93
7.3.1 Promoción dirigida a los clientes	93
7.3.2 Promoción dirigida a los canales	93
7.3.3 Comunicación en el punto de venta	94
7.3.4 Comunicación directa con el cliente	94
7.3.5 Selección de medios	94
7.3.6 Costos de promoción y publicidad	95
7.4 ESTRATEGIAS DE PRECIOS	96
8. PLAN FINANCIERO	98
8.1 PRINCIPALES SUPUESTOS	98
8.1.1 Costos de exportación	99
8.2 INDICADORES FINANCIEROS	100
8.2.1 Margen bruto	100
8.2.2 Margen operativo	101
8.2.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES	102
8.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS	102
8.3.1 Tiempo estimado para lograr el punto de equilibrio	102

8.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	104
8.4.1 Amortización	107
8.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	109
8.5.1 Tiempo estimado para lograr flujo de caja positivo	111
8.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS	111
9. CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capital semilla	21
Tabla 2. Factores claves de éxito	26
Tabla 3. Clases de productos y utilización de materiales	28
Tabla 4. Joyería colombiana	38
Tabla 5. Exportaciones del sector de joyería y piedras preciosas	47
Tabla 6. Promedio de producción por piezas	51
Tabla 7. Hoja de costos del producto	54
Tabla 8. Clasificación de proveedores	55
Tabla 9. Tipos de barreras arancelarias	85
Tabla 10. Línea de productos	87
Tabla 11. Alternativas de penetración	91
Tabla 12. Cantidad y valor a exportar en pesos	96
Tabla 13. Cantidad y valor a exportar en euros	96
Tabla 14. Costos fijos mensuales de operación para un año	100
Tabla 15. Costos variables mensuales de operación para un año	100
Tabla 16. Bases del proyecto	102
Tabla 17. Estado de resultados en ventas nacionales	102
Tabla 18. Estado de resultados en ventas internacionales	104
Tabla 19. Flujo de caja proyectado en ventas nacionales	107
Tabla 20. Flujo de caja proyectado en ventas internacionales	108
Tabla 21. Capital semilla para el inicio del proyecto.	109

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Países con mayor producción de esmeraldas	36
Gráfico 2. Participación en PIB del sector	43
Gráfico 3. Tamaño del mercado y porcentaje de participación	46
Gráfico 4. Participación por empresas joyeras de la ciudad de Cali	46
Gráfico 5. Exportación en porcentajes del sector	48
Gráfico 6. Principales destinos de las exportaciones	49
Gráfico 7. Principales destinos de las exportaciones de metales	49
Gráfico 8. Principales participantes y competidores potenciales	61
Gráfico 9. Participación nacional de empresas joyeras	61
Gráfico 10. Participación de las empresas en el mercado local	63
Gráfico 11. Curva de la demanda del producto	95

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Logotipo de cañaflecha Ltda.	29
Ilustración 2. Cadena de valor	69
Ilustración 3. Grupo de consumidores	79
Ilustración 4. Tendencias y estilos	80

El siguiente trabajo se muestra la realización de un estudio de mercado para la exportación de joyería a España, en este se identifica cuales son los gustos, necesidades, preferencias, capacidad de compra, etc. del consumidor español.

Además se analiza como el sector joyero y sus exportaciones influyen en la economía colombiana y el surgimiento de este sector en los últimos años, destacándose diferentes regiones por su participación en la producción de joyas y las diferentes técnicas utilizadas para la elaboración de los diseños de las piezas.

INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados, las amenazas que se ciernen sobre las empresas colombianas y las oportunidades detectadas en los mercados desarrollados como el europeo, motivan al empresario colombiano a desarrollar y suministrar productos competitivos que satisfagan las necesidades de dicho mercado. Mediante una investigación exploratoria basada en fuentes internas y externas, primarias y secundarias y en el estudio de casos; podremos obtener los datos requeridos para nuestra investigación.

Además el resultado de la investigación permitirá fortalecer la cadena productiva de la industria de joyería, metales, piedras preciosas y bisutería colombiana.

Planteamiento del Problema

Investigar el mercado potencial del consumidor español hacia la demanda del producto, los competidores nacionales y extranjeros, el tamaño del mercado y del nicho hacia el cual nos dirigimos, los canales de distribución y las practicas comerciales mas utilizadas en dicho mercado, para crear una empresa exportadora (PYME) que supla las necesidades de los consumidores antes enunciados por obtener productos artesanales de joyería genuina y autóctonos de Colombia, los cuales son muy apetecidos en el mercado internacional.

Objetivo General

Realizar un estudio de mercado para la exportación de joyería artesanal hacia España.

Objetivos Específicos

- Identificar los gustos y preferencias del cliente o consumidor español.
- Investigar como influye las épocas estacionales en la demanda del producto.
- Establecer la capacidad de compra y la demanda del producto en este tipo de mercado.
- Identificar el segmento (s) del mercado hacia el cual iría dirigido el producto.
- Identificar la competencia tanto nacional e internacional del producto.
- Identificar los canales de distribución existentes en ese mercado.

Importancia Social

Al analizar las condiciones que nos rodean tanto económicas, políticas, sociales y culturales nos vemos en la necesidad de expandirnos hacia otros mercados buscando un beneficio para el desarrollo económico de

nuestra sociedad y en especial de nuestra región, pues la iniciación de este proyecto busca generar mas de 10 empleos y alianzas con orfebres como lo es el señor Julián Palau Aldana quien es fabricante y proveedor de joyas artesanales en la ciudad de Cali. Dando así a conocer los diferentes elementos naturales (piedras semipreciosas) y de orfebrería con los que cuenta el producto y que lo hacen altamente competitivo.

Diseño Metodológico

Línea de Investigación

Se hará una investigación de mercado exploratoria, mediante sondeos de mercado utilizando fuentes diversas y encuestas personales en profundidad.

Cobertura Geográfica

España como mercado objetivo y los países de la Unión Europea como mercado alternativo.

Universo o Población

La población hacia la cual esta dirigido el estudio se relaciona con personas del sexo femenino entre 15 y 50 años, localizadas en zonas urbanas en su gran mayoría y específicamente Madrid, la capital de España en Europa, con ingresos mínimos de 200 a 600 euros propios o de sus tutores y que gusten de productos de muy buena calidad y diseños exclusivos.

Muestra

La muestra de la población a investigar se hará mediante la técnica no probabilística de muestreo por criterio, y se concentrara en la población antes enunciada en la ciudad de Madrid y con inferencia hacia la población del país.

Técnica de Recolección de Datos

Se utilizara la investigación exploratoria no probabilística de objetivo claro con muestreo por criterio, tal como se enuncio anteriormente.

Técnicas de Análisis de Datos

Los datos serán clasificados y tabulados mediante programas estadísticos como el spss.

Su análisis e interpretación de los datos resultantes se hará basados en el criterio y experiencia que se tenga como investigador y/o asesores externos a ese respecto.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO SELECCIONADO

La globalización de los mercados, las amenazas que se ciernen sobre las empresas colombianas y las oportunidades detectadas en los mercados desarrollados como el europeo, motivan al empresario colombiano a desarrollar y suministrar productos competitivos que satisfagan las necesidades de dicho mercado. Mediante una investigación exploratoria basada en fuentes internas y externas, primarias y secundarias y en el estudio de casos; podremos obtener los datos requeridos para nuestra investigación.

Además el resultado de la investigación permitirá fortalecer la cadena productiva de la industria de joyería, metales, piedras preciosas y bisutería colombiana.

1.3 VENTAJA COMPETITIVA

Al analizar las condiciones que nos rodean tanto económicas, políticas, sociales y culturales nos vemos en la necesidad de expandirnos hacia otros mercados buscando un beneficio para el desarrollo económico de nuestra sociedad y en especial de nuestra región, pues la iniciación de este proyecto busca generar mas de 10 empleos y alianzas con orfebres como lo es el señor Julián Palau Aldana quien es fabricante y proveedor de joyas artesanales en la ciudad de Cali. Dando así a conocer los diferentes elementos naturales (piedras semipreciosas) y de orfebrería con los que cuenta el producto y que lo hacen altamente competitivo.

1.4 INVERSIONES REQUERIDAS

La inversión inicial del proyecto se realizará con recursos propios del empresario, presupuestado para el primer año de funcionamiento.

Después de este tiempo la empresa dispondrá para su funcionamiento los ingresos generados por las ventas de los productos.

Tabla 1. Capital Semilla

CAPITAL SEMILLA			
Rubro	Valor en Pesos	Fuentes	
		Recursos Propios	Crédito a Solicitar
Capital de Trabajo	\$ 6,342,500	\$ 6,342,500	
Activos			
Terrenos	-	-	
Edificios	-	-	
Maquinaria y Equipos	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	
Muebles y Enseres	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	
Patentes y Licencias	\$ 210,000	\$ 210,000	
Total Inversión Inicial	\$ 9,802,500	\$ 9,802,500	

2. PERFIL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

Nos encontramos en el proceso de constitución legal de la empresa como una sociedad Ltda. y su registro en Cámara de Comercio, de acuerdo a los requisitos enunciados a continuación.

Pasos a seguir:

- **Seleccionar el tipo de sociedad que se va a constituir.**

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- **Registro ante la DIAN para obtener el RUT.**

Nombre o Razón Social: Cañaflecha Ltda.

RUT (DIAN):

País, Departamento, Municipio y Dirección donde la empresa se encuentra localizada: Santiago de Cali

- **Registrar la minuta en una notaria.**
- **Registro Mercantil.**
- **Registro Nacional de Exportadores ante el Ministerio de Comercio Exterior.** Si la empresa va a exportar sus productos.
- **Compromisos con el Estado.**

2.2 CONCEPTO DE LA EMPRESA O NEGOCIO

La idea de crear una línea de productos artesanales de joyería genuina y autóctonos de Colombia surge de la inquietud existente de no seguir siempre con la imposición de la moda sino de contar con los gustos, tendencias, preferencias y expectativas de la mujer actual.

Aplicando conceptos relacionados con las diferentes culturas nativas de las regiones de Colombia, de tal forma que el producto sea único e innovador en sus diseños y que a su vez estos expresen sentimientos y emociones que hagan que el cliente se sienta joven, que proyecte una buena imagen y status en el momento de lucir las piezas.

2.3 MISIÓN

Somos una empresa productora y comercializadora que mediante la exportación de sus productos de joyería contribuya al desarrollo económico del país y del sector, permitiéndonos obtener un compromiso integral en cuanto a la calidad, la innovación y la excelencia de nuestros productos y servicios, enmarcados en los principios de ética y responsabilidad social.

2.4 VISIÓN

En el año 2010 ser una empresa líder en el desarrollo de productos artesanales de joyería genuina y autóctonas de Colombia que cumplan con las expectativas, gustos y necesidades de nuestros clientes de una manera sencilla y eficaz, tanto en el ámbito nacional como internacional.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores de éxito se definieron teniendo en cuenta cada una de las variables que se mueven dentro de un mercado más específicamente el sector joyero, de acuerdo a esto se identificaron competidores importantes para nuestro producto en el mercado nacional, regional y local.

Por lo tanto al unir todas esas variables se pudo obtener la información necesaria para efectuar una comparación entre la competencia y nuestra empresa (lo que produce, la capacidad instalada, el proceso de producción, entre otros). Permitiendo así identificar muchas oportunidades para Cañaflecha.

Tabla 2. Factores Claves de Éxito

Factores Claves de Éxito	Germen Emilio Ayubi	C.I. Metales y Derivados S.A.	Industrias San Nicolás	Socimex Ltda.
Abastecimiento de materias primas	Compran directamente al proveedor.	Compran directamente al proveedor.	Compran directamente las piezas o artículos de joyería.	Compran directamente al proveedor
Instalaciones de producción	El producto no cuenta con las mejores instalaciones para la elaboración de un excelente producto.	Actualmente exporta y sus instalaciones son adecuadas para la producción de las piezas.	No cuenta con las instalaciones suficientes y adecuadas para la elaboración de la joyería.	Cuenta con una buena infraestructura para la elaboración de las joyas.
Diseño	Sus diseños son poco atractivos.	Los diseños utilizados son los mismos que se encuentran en el mercado.	Son modernos, pero venden por cantidad.	El diseño es atractivo mas no exclusivo.
Innovación	Poca innovación en las piezas.	Poca innovación en las piezas.	Poca innovación en la elaboración y el diseño de las piezas	Alta innovación en sus diseños.

Tecnología de producción	No tienen la suficiente tecnología de punta que les permita garantizar la duración de la pieza.	Tiene poca tecnología para la producción de las piezas	No tienen tecnología de producción.	Tienen tecnología de producción adecuada para elaborar un buen producto.
Rango/ variedad de productos	Alta	Alta	Alta	Alta
Exporta sus productos	Actualmente exporta estos productos hacia los Estados Unidos.	Actualmente exporta estos productos hacia los Estados Unidos.	No exporta	Actualmente exporta estos productos hacia los Estados Unidos.

Fuente: ENTREVISTA con Guillermo Acevedo Pinzón, Ingeniero Electrónico. Cali, Junio de 2005.

Al analizar los factores de éxito de las empresas locales que se encuentran actualmente exportando vemos como se enfrentan en la actualidad a diferentes limitaciones de tipo organizacional, tecnológico, económico y al suministro de materias primas a la hora de realizar la elaboración de sus productos, pues el incremento en los costos de las materias primas hacen que la calidad del producto no sea la mejor y sus diseños sean poco atractivos en los mercados internacionales.

Por lo tanto al realizar una comparación entre estas empresas y la nuestra vemos como existe la diferencia entre todos los procesos de producción y la capacidad instalada que ellos manejan pues son empresas que llevan gran trayectoria en

este sector, pero que no han aprovechado al máximo todos los recursos que tienen a su favor para conquistar al consumidor con productos innovadores y atractivos que puedan hacer una gran diferencia ante ellos.

Es por ello que iremos implementando poco a poco recursos tecnológicos que nos permitan satisfacer de una manera rápida y eficiente la demanda del mercado nacional e internacional con la elaboración de productos con diseños exclusivos, innovadores y altamente competitivos.

2.6 ANALISIS DOFA

Para la creación de la matriz DOFA se tuvo en cuenta los diferentes factores que existen en nuestro entorno (cultural, social, político y económico), para poder determinar o establecer cada uno de los escenarios en los cuales se va a ver involucrada la marca y cada uno de sus productos. Pues debido a que la situación económica de un país es muy incierta y volátil, se tomo la decisión de analizar cada uno de los aspectos que pueden estar en contra o a favor del producto y la marca en el mercado nacional e internacional.

Análisis Interno

DEBILIDADES

- Capacidad Instalada.
- Ninguna trayectoria en el mercado internacional.
- Creación y Consolidación de la empresa.

FORTALEZAS

- Exclusividad en sus diseños.
- Producto innovador y 100% colombiano.
- Variedad de piezas y diseños.

- Empaque atractivo para el cliente.
- Adaptación del producto a las necesidades del cliente.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Análisis Externo

OPORTUNIDADES

- Apoyo de las entidades gubernamentales para iniciar un proceso de exportación.
- Demanda del producto en mercados europeos.
- Nuevos clientes que exigen que los productos estén siempre a la vanguardia de la moda.
- Capacidad adquisitiva de los clientes.
- Oportunidad de abastecer el mercado en cualquier época o estación.
- Idioma español.

AMENAZAS

- Precios bajos de otros competidores.
- Competencia nacional de la joyería.
- Competencia a nivel internacional de países como Italia, México, China, Brasil, entre otros que comercialicen productos de joyería en el mercado español.
- Copia de los modelos.
- Productores con mayores recursos tecnológicos para la elaboración de las joyas.

2.6.1 Estrategias para aprovechar Fortalezas y Oportunidades (FO)

- Invertir en el conocimiento de la demanda, para saber que piensan los clientes y consumidores de tal forma que nos permita saber y entender a tiempo las necesidades y expectativas que ellos tengan acerca de los productos de la joyería artesanal.
- Adaptarse a los rápidos procesos de transformación que caracterizan el mundo actual, porque la globalización exige que los productos se adecuen positivamente a las exigencias del mercado.
- Innovación continúa en cada uno de los diseños de las piezas de joyería para satisfacer las expectativas del mercado español.
- Mantener dentro de la línea de productos de joyería artesanal gran variedad de gamas de colores y estilos para los diferentes segmentos y así el cliente no se vaya a sentir sesgado en el momento de elegir su pieza.

2.6.2 Estrategias para aprovechar Fortalezas y Amenazas (FA)

- Crear una plataforma de CRM para que el cliente se sienta una persona importante para la empresa.
- Realizar constantemente programas que permitan medir y evaluar el desempeño del personal de trabajo.
- Dar incentivos a la fuerza de ventas.

- Diseñar un programa de servicio al cliente de tal forma que nos permita escuchar y resolver las inquietudes de los clientes.

2.6.3 Estrategias para combatir Debilidades y Amenazas (DA)

- Conservar siempre una línea de diseño exclusivo que generen valor agregado y eleven la competitividad de nuestros productos.
- Crear alianzas estratégicas con productores y proveedores que influyan directamente en el fortalecimiento del capital de la empresa y del producto, para que así se pueda competir en el ámbito nacional e internacional.
- Capacitación continua al personal de trabajo.
- Acceder a sistemas de financiación que ayuden al mejoramiento del sector productivo de la empresa.

2.6.4 Estrategias para aprovechar Debilidades y Oportunidades (DO)

- Establecer un canal de comercialización adecuado para que el producto este justo a tiempo cuando el cliente necesite de el.
- Tener diferentes proveedores que puedan garantizar una excelente materia prima para la elaboración del producto.
- Identificar y caracterizar bien los mercados para establecer las estrategias de promoción, precio, comunicación y comercialización.

- Especializar y controlar cada etapa del proceso de producción y distribución para que las joyas se puedan adaptar fácilmente al mercado nacional e internacional.

2.7 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Corto Plazo

- Para el año 2006 obtener una rentabilidad mínima del 30% sobre las ventas, que nos permita lograr el sostenimiento de la empresa y del producto en el mercado internacional.

Mediano Plazo

- En el 2007 ampliación de la capacidad instalada y adquisición de tecnología de punta que permita el mejoramiento de la calidad del producto.
- Para el año 2008 posicionar en el mercado nacional e internacional la marca.

Largo Plazo

- Incrementar a partir del 2008 la comercialización de los productos en nichos no explorados, buscando aumentar la demanda del producto.

2.8 TIPO DE SOCIEDAD

Se creará una sociedad de Responsabilidad Limitada cuyos socios serán **Angélica Maria Bravo** identificada con la cedula N° 38.640.820 de Cali y **Cristian**

Ordóñez identificado con la cedula N° 14.635.639 de Cali, con aportes cada uno del 50% correspondiente a la cantidad total.

2.9 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Las instalaciones de la empresa estarán ubicada en la Avenida 4 Norte No. 13N-61 Barrio Granada.

3. EL PRODUCTO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los productos artesanales de joyería genuina y autóctonos de Colombia dentro de su línea de productos (collares, gargantillas, pendientes, pulseras, tobilleras, anillos, entre otros). Que ofrecerá la empresa en los mercados nacionales e internacionales serán diseñados teniendo en cuenta las tendencias de la moda y las preferencias de estos mercados.

Utilizando para su elaboración diferentes materiales no orgánicos como piedras preciosas, semipreciosas, plata, oro y material sintético. Proporcionándole mediante un valor agregado, cierta personalidad y un estilo propio a cada pieza y que a su vez proporcione un toque de elegancia y belleza a la mujer actual.

3.1.1 Descripción de la necesidad: España es un país en donde la demanda de la moda es muy alta durante todo el año, pues generalmente el español es muy abierto a las nuevas tendencias que la moda impone y su capacidad económica no es un limitante, dado el perfil del consumidor de esta clase de artículos, las cuales son mujeres quienes tienen altas preferencias y les gusta vestir bien, se preocupan por tener una buena imagen y son muy independientes tanto a nivel económico como personal, este hecho les ha permitido ponerse mas atención, destinando mas de sus ingresos en productos que las hagan sentir bellas y jóvenes.

3.1.2 Solución propuesta: Crear productos de joyería artesanal con materiales semipreciosos de valor intermedio que sean competitivos y satisfagan las necesidades, gustos y preferencias del cliente o consumidor español,

3.2 CONCEPTO DEL PRODUCTO

Es un producto de joyería artesanal elaborados a base de metales (oro, plata, platino) y piedras preciosas y semipreciosas logrando así que todos sus componentes sean de excelente calidad y exclusividad en sus diseños generando así elegancia y estatus a la mujer actual.

3.2.1 Descripción básica: El producto esta creado para responder a los gustos, deseos y preferencias de nuestros clientes potenciales, tal como se describe a continuación.

3.2.2 Producto real

- **Diseño**

Es uno de los principales aspectos a tener en cuenta para generarle valor agregado al producto pues es aquí en donde radica la cualidad diferencial de nuestros productos ante la competencia ya que en sus diseños se muestra las diferentes culturas, fauna y flora del país de origen, logrando así un producto típico, exclusivo y autóctono de Colombia en el mercado español.

- **Calidad**

Aunque es un producto elaborado artesanalmente cuenta con altos estándares de calidad pues los insumos utilizados para la elaboración de cada pieza son de excelente calidad y buen gramaje, además el personal encargado de la producción de estos artículos esta altamente capacitado para cumplir sus funciones en el momento de la elaboración de la joyas. Garantizando así el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes hacia el producto.

A continuación se presenta la Clasificación de los productos por línea o por tipo de piedras o materiales.

Tabla 3. Clases de Productos y Utilización de Materiales

Clase de Producto	Tipo de Materiales Utilizados
Gargantillas	Plata, oro, piedras (rubíes, esmeraldas, circones), esmaltados en algunos diseños.
Cadenas	Plata, oro, cueros sintético, piedras y esmaltados y en algunos diseños.
Pendientes	Plata, oro, piedras y esmaltado en algunos diseños.
Anillos	Plata, oro, piedras y esmaltado en algunos diseños.
Pulseras	Plata, oro, piedras, cuero sintético y esmaltado en algunos diseños.
Tobilleras	Plata, oro y piedras
Prendedores	Plata, oro, piedras y esmaltado en algunos diseños.

- **Marca**

En cuanto a la marca se pensó en este nombre “**CañaFlecha**” ya que refleja algo juvenil, casual y muy moderno para la mujer actual.

Ilustración 1. Logotipo de CañaFlecha Ltda.



- **Personalidad de la Marca**

La marca “**CañaFlecha**”, manejará siempre en su comunicación un tono muy cálido amable y amoroso, para que así el cliente logre percibir lo que queremos destacar con cada uno de los productos ofrecidos por nuestra empresa.

- **Función de la Marca**

La marca esta creada para diferenciar y generar valor agregado a cada uno de nuestros productos frente a la competencia, creando así una identidad propia de los productos que ofrece “**CañaFlecha**” de tal forma que se origine en un mediano plazo el reconocimiento de esta.

- **Empaque**

El empaque consta de las siguientes características:

Dimensiones:

Altura 20cms

Ancho 12cms

Con un contenido de:

El empaque esta realizado en un material de acetato

Y en sus caras se puede observar los siguientes contenidos:

Cara principal: La marca y el slogan “**CañaFlecha**” **100% mano colombiana.**

3.2.3 Producto ampliado: Para introducir con éxito el producto y la marca se incorporo una estrategia de servicio que ayude a crear y mantener una cultura y actitud de servicio positiva, asegurando que cada contacto con el cliente sea optimo.

- **Servicio**

El cliente recibirá la asesoría y la información correspondiente acerca de los productos que ofrece la empresa (en que tiendas puede encontrar el producto, los beneficios (buena imagen, estatus, exclusividad, belleza y elegancia) que van a tener si lo adquieren), tomando esto como una ventaja diferencial que contribuya directamente a la satisfacción del cliente español.

- **Atención**

Establecer una relación interpersonal amable y cordial ayudará a crear cierta confianza con el cliente español, haciendo que este se sienta atraído, persuadido y en especial que se sienta un cliente importante para nosotros; con ello se logrará tener una actitud de servicio positivo pues el personal de trabajo estará involucrado y comprometido directamente en prestar un buen servicio y una excelente atención al cliente, lo cual nos garantice la permanencia y la fidelidad de los clientes españoles hacia nuestros productos.

- **Garantía**

Al cliente se le dará una garantía de servicio que consiste en darles un certificado de autenticidad de las piezas, en donde certifique con toda seguridad que el diseño de la joya que acaba de adquirir el cliente es única.

3.3 EXPECTATIVAS DE CALIDAD

El estado colombiano esta fomentando una cultura hacia la calidad mediante la adopción de diferentes mecanismos y esquemas de trabajo en las empresas, de los diferentes eslabones de la cadena de la joyería, que permitan dar solución a

las limitaciones tecnológicas que inciden en la competitividad de los productos a nivel nacional e internacional.

Además el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la Dirección de Regulación, el Icontec y el Centro de Desarrollo Productivo de la Joyería desarrollan esquemas de trabajo para homologar las normas internacionales exigidas para los productos de la cadena de la joyería¹.

Por otro lado los empresarios del cluster de las esmeraldas, a través de Fedesmeraldas, con el apoyo del Ministerio de Minas, Proexport, Minercol y el SENA buscaran mecanismos que permitan la creación del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda, dentro de la cual se establecerá el laboratorio de Servicio Gemológico, que tendrá como objeto la investigación, identificación y certificación de las esmeraldas y piedras colombianas, para incentivar, entre otros los beneficios, la confianza de los diferentes actores involucrados en la comercialización de estas gemas.

3.4 ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

La empresa en el mercado local es muy incipiente, debido a que a penas se están creando las directrices para sus diseños y la elaboración de las joyas. Pero dentro de los productos que ofrecerá la empresa al mercado nacional e internacional se pueden encontrar diferentes estilos y líneas de productos.

¹ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.29.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DEL POTENCIAL EXPORTADOR

4.1 MACROAMBIENTE

- **Estado Actual de la Minería (Provisión de Materia prima)**

El Censo Nacional Joyero, realizado en el año 2002, permitió identificar que la provisión de las materias primas (minerales) en Colombia se realiza con una gran influencia de intermediarios, con el consecuente incremento de los costos y la falta de garantías para el suministro y calidad, además de los consabidos problemas de inseguridad.

Es importante anotar que en el país una gran proporción de las empresas de minería, en especial las micro, pequeñas y medianas, que extraen los metales y las piedras preciosas, tienen las siguientes limitaciones: poco acceso a líneas de financiación que les permitan invertir en el desarrollo de procesos productivos eficientes ², prácticamente no se agrega valor a los metales, no existe una institución que certifique la calidad de las mismas; las empresas presentan problemas de informalidad, baja productividad y un alto grado de deterioro ambiental, ocasionando con ello un escaso beneficio socioeconómico. Por lo tanto se hace necesaria la intervención y el acompañamiento del estado para propiciar mejores impactos productivos y económicos.

A continuación se presenta el comportamiento económico de cada uno de los principales materias primas con las cuales se elaboran los productos:

² MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.9 y 10.

Oro

Para el periodo de 1997 – 1998, los principales productores mundiales de oro fueron Sudáfrica, USA, Australia y Canadá. La demanda mundial de este producto en el 2000 fue de 2.902 toneladas, siendo el principal país comprador la India con 8.55. En la actualidad Colombia produce alrededor de 30 toneladas anuales de oro, de las cuales la demanda proviene básicamente del sector manufacturero y de las empresas dedicadas a las exportaciones.

Es así como el oficio de la joyería consume aproximadamente 6 toneladas, es decir alrededor del 20% de la producción aurífera nacional, lo que demuestra que existe una baja capacidad de absorción de la materia prima extraída en el país, por tal motivo durante el periodo 1997 – 2001 la producción del oro por departamento aumento.

Algunas de las limitaciones que presenta este eslabón son: la falta de organización, estándares de calidad, cantidad, precio y tiempo de suministro, por parte de quienes extraen el oro que ha originado que hoy no se tengan en Colombia alianzas estratégicas.

En el país, la única región en donde se integra directamente la producción minera con el sector joyero y que se encuentran las principales empresas de explotación aurífera es el departamento de Antioquia, y las maquiladoras de joyería en la ciudad de Medellín.

En lo referente a la comercialización de oro, los empresarios de los países más competitivos en joyería utilizan mecanismos de cobertura de riesgos que les permiten obtener precios más competitivos en el largo plazo; mientras que en

Colombia esta industria lo adquiere teniendo como referencia el precio internacional del metal ³.

Plata

En Colombia la minería de plata esta ligada, esencialmente con la producción de filón. Y no existe una compañía que tenga como único propósito su producción.

El total de la producción de plata del país es de aproximadamente 7 toneladas / año. En el año 2001, los principales departamentos productores fueron: Antioquia con 59%, Córdoba 19%, Caldas 16% y Bolívar 2% que representan el 96% del total nacional.

La joyería colombiana utiliza alrededor de 1.4 toneladas / año equivalente al 20%, lo que demuestra que existe la suficiente disponibilidad de materia prima.

En lo referente a la demanda mundial de plata, esta ha sido creciente en los últimos 15 años con excepción de 1998, cuando decreció ligeramente y volvió a incrementarse en el periodo 1999 – 2000, en más del 5% logrando una cifra record de 28.642 toneladas. Los tres grandes componentes de la demanda aun son la fotografía, joyería y artesanías de plata.

En cuanto al precio del metal en el país, este ha estado ligado directamente con la cotización internacional⁴.

³ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.12.

⁴ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.12 y 13.

- **.Piedras Preciosas**

Esmeraldas

En Colombia la producción de esmeraldas se utiliza entre el 1 y el 5%, especialmente en la industria de la joyería, el restante se exporta sin ningún valor agregado⁵. Esta piedra preciosa le reporta al país alrededor de US\$100 millones anuales.

En lo que hace referencia al precio para su comercialización internacional, este se denomina primario para gemas en bruto y secundario para las talladas y engastadas.

El precio primario para esmeraldas colombianas ha variado entre US\$0,28 y US\$0,40 por quilate en los años 1998 – 1999, mientras que en el mismo periodo las piedras talladas han variado según los datos oficiales de exportación entre US\$118 y US\$115 y las engastadas entre US\$53 y US\$63.

En los mercados internacionales, aproximadamente el valor del quilate de esmeralda supera en mas de diez veces el que sale del territorio colombiano. Lo anterior demuestra que existe una perdida de ingresos por valor agregado de tipo nacional, debido a la falta de organización del comercio de la gema al interior del país y a la cantidad de intermediarios que participan en la comercialización de la misma.

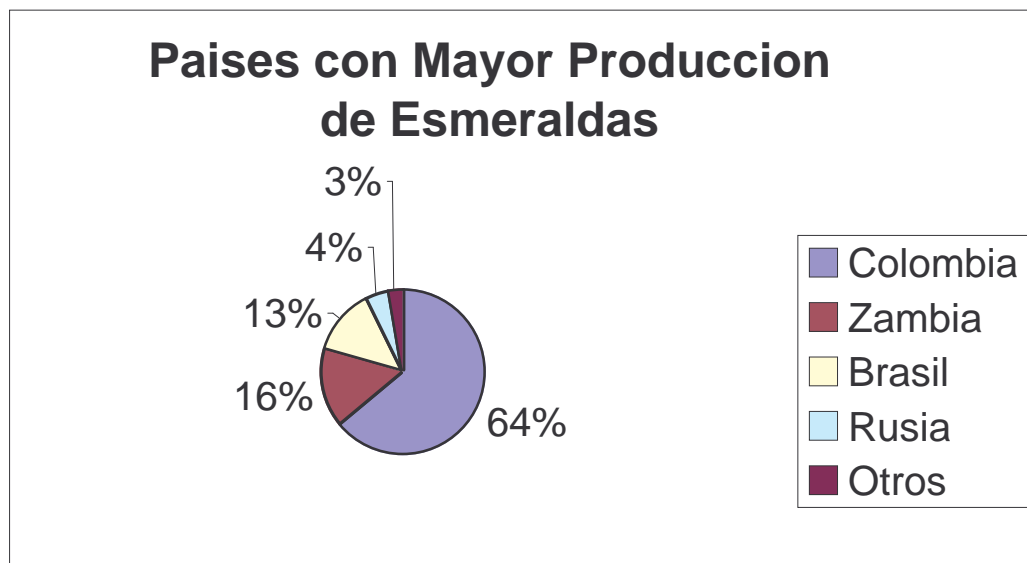
Si a lo anterior se suma, que es poca la esmeralda colombiana integrada a la industria joyera nacional, es fácil ver la necesidad de establecer una estrategia

⁵ UT MANRIQUE OSPINA & Asociados Ltda. Geoconsulta Ltda. Industrialización y Comercialización de Minerales, Santa fé de Bogotá, D.C., 2004. p. 12 – 32.

para el aprovechamiento de las posibilidades de riqueza que ofrece el mercado mundial de esta piedra preciosa.⁶

En lo relacionado con la oferta, Colombia es el mayor proveedor mundial de esmeraldas de alta calidad (60%), lo siguen en esta oferta Zambia (15%), Brasil (12%), Rusia (4%), y otros 3%.

Grafico 1. Países con Mayor Producción de Esmeraldas



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport [en línea]. Cali, Agosto de 2005. [consultado Agosto 26, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/> www.proexport.com.co

Rubíes

Circones

Zafiros

⁶ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.14.

- **Piedras Semipreciosas**

En Colombia dentro de las piedras semipreciosas se puede encontrar gran variedad o tipos de piedras debido a la gran demanda que este tipo de producto tiene en este mercado.

A continuación se presenta las piedras semipreciosas de mayor comercialización en Colombia.

Turquesa

Corales

Cuarzo

Onix

Ojo de Tigre

Piedra luna

Ágata

- **ESTADO ACTUAL DEL ESLABÓN DE LA JOYERIA**

El mercado mundial de la joyería oscila alrededor de los 72.000 millones de dólares / año. Colombia exporta aproximadamente US\$19 millones de artículos de joyería y bisutería ⁷; no obstante es el primer país productor de esmeraldas y uno de los principales de oro en el mundo. Estos datos reflejan el gran potencial que representa el crecimiento de dicha industria en el país, como alternativa para generar crecimiento en el PIB nacional.

⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport [en línea]. Cali, Agosto de 2005. [consultado Agosto 15, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/www.proexport.com.co>

Es importante anotar que en Colombia de acuerdo con el tipo de producto, la joyería se puede segmentar en: tradicional, de diseño y artística. Las joyerías tradicionales del país se encuentran localizadas en Mompós (Bolívar), Barbacoas (Nariño) y Santa Fe de Antioquia, destacándose en ellas la aplicación de la filigrana; la joyería de diseño se localiza en las grandes ciudades del país como: Bogotá, Medellín y Bucaramanga, y la artística o no tradicional se produce en los talleres de las pequeñas localidades y en ciudades intermedia, como: Caucasia (Antioquia), Quinchia (Risaralda) y Marmato (Caldas).

Tabla 4. Joyería Colombiana

LA JOYERÍA COLOMBIANA SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO		
Sector	Producto	
<div>Joyería Tradicional</div>	Precolombina	<div>Descripción / Usos</div> <ul style="list-style-type: none"> Es la joyería autóctona con raíces culturales de diversas regiones. Su técnica ha sido aprendida por tradición. Utiliza generalmente oro, plata, aleaciones.
	Filigrana	
	Otros	
<div>Joyería de Diseño</div>	Clásica	<ul style="list-style-type: none"> Surge de la necesidad de dar respuesta a un mercado específico. Es una joyería mas comercial. Utiliza generalmente oro, plata, piedras preciosas,
	Contemporánea	
<div>Joyería Artística</div>		<ul style="list-style-type: none"> Es la joyería con respuesta a la expresión individual de su diseñador, que no tiene en cuenta el comprador. Son piezas en las que no interesa su funcionalidad.

Fuente: Artesanías de Colombia. Programa Nacional de la Joyería. Cali, Agosto 26 de 2005. p. 12-27.

Por otra parte, y de acuerdo con los resultados arrojados por el Censo Nacional Joyero del año 2002, los principales problemas que enfrenta la industria de la joyería en Colombia son: la falta de una organización empresarial para la educación y comercialización, e inclusive para la adquisición de las materias primas e insumos, bajos estándares de calidad, poca capacitación de la mano de obra, exceso de tramites y elevados costos de legalización para la comercialización internacional, utilización de tecnologías obsoletas que dificultan sustancialmente el mejoramiento de los procesos productivos, falta de diseño en los productos y predominio de la copia de los modelos, entre otros⁸.

4.1.1 Percepción competitiva nacional e internacional del sector industrial:

En Colombia la generalidad de las regiones mineras se explotan en forma irracional y a niveles de pequeña minería. Aspectos que conllevan a que muchas de esas regiones no cuenten en la actualidad con una infraestructura productiva que les permita fortalecer y diversificar su mercado, hacia industrias afines o complementarias.

Además la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia, axial como los eslabones que hacen parte de ella no esta integrada y lo suficientemente fortalecida para enfrentar nuevos retos en los mercados internacionales.

Por lo tanto es mínimo el desarrollo que pueden tener estos sectores, pues algunas MyPIMES no cuentan con el dinero necesario para adquirir recursos tecnológicos y el personal adecuado para la elaboración de una pieza de excelente calidad.

⁸ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.15.

“Sin embargo en el a partir del año 2002 hasta la fecha se ha observado como el sector de la joyería ha tenido un alto crecimiento tanto en el mercado local como en el mercado internacional pues los incentivos que esta generando el Gobierno nacional (apoyo a las MyPIMES) hacen que se reactive este tipo de mercados⁹.

En consecuencia se busca utilizar parte de la producción de las principales regiones auríferas y joyería del país, para generar un proceso integrado de producción, industrialización y comercialización de la cadena que permita potenciar a los mineros y a la demás población económicamente activa de las regiones mineras de acuerdo al potencial con que se cuenta para el desarrollo industrial y comercial de la joyería.

4.1.2 factores que inciden en el desarrollo de la actividad económica:

Dentro de las estrategias que el Gobierno Nacional viene impulsando para incentivar la generación de un mayor valor agregado en los productos colombianos, en especial en lo referente a los metales y piedras preciosas que se extraen en el país, se encuentra el apoyo y fortalecimiento de la cadena de la joyería, como una de las acciones específicas para lograr el ordenamiento competitivo del sector minero – industrial y enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos que imponen los mercados y la economía global.

Por lo tanto la Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería, Metales y Piedras Preciosas, mediante las políticas gubernamentales buscan generar un entorno creador de oportunidades competitivas, la creación de incentivos y condiciones de mercado, que permitan la innovación, el mejoramiento continuo y consoliden las capacidades tecnológicas e industriales nacionales.

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p. 15-17.

En este sentido el reto de esta política es lograr que la joyería sea un negocio competitivo para Colombia, propiciando el trabajo en red y la cooperación entre empresas, para alcanzar los estándares de productividad y competitividad, que les permitan incursionar y posicionarse con éxito en los mercados nacionales e internacionales.

4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL

4.2.1 Posición de la industria en el mercado local: El sector de la joyería en los distintos auríferos de Colombia trabaja a pequeña escala sin tener un esquema de división del trabajo, que permita la especialización en cada una de las etapas que conllevan la elaboración de una joya, estas formas de producción son incipientes para afrontar el mercado, teniendo que constituirse en verdaderas unidades empresariales. "Pues dentro del total de la producción de metales y piedras preciosas del país, tan solo se transforma el 20%"¹⁰.

La minería de igual manera carece de técnicas que generen una productividad alta y se realice un trabajo técnico, económico, social y ambientalmente adecuado. La falta de oportunidades de trabajo y la poca capacitación tanto en el ámbito de la minería como en el arte de la orfebrería no permite darle valor agregado al oro y a la plata, ni ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Se han identificado falencias en los esquemas de producción y en la orfebrería que se maneja entre ellos se encuentra: La falta de diseño de las piezas pues se limitan a copiar modelos, dando como resultado joyas sin ningún carácter; la deformación de la joyería precolombina, la carencia de tecnología avanzada

¹⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Junio de 2005. p. 24-26.

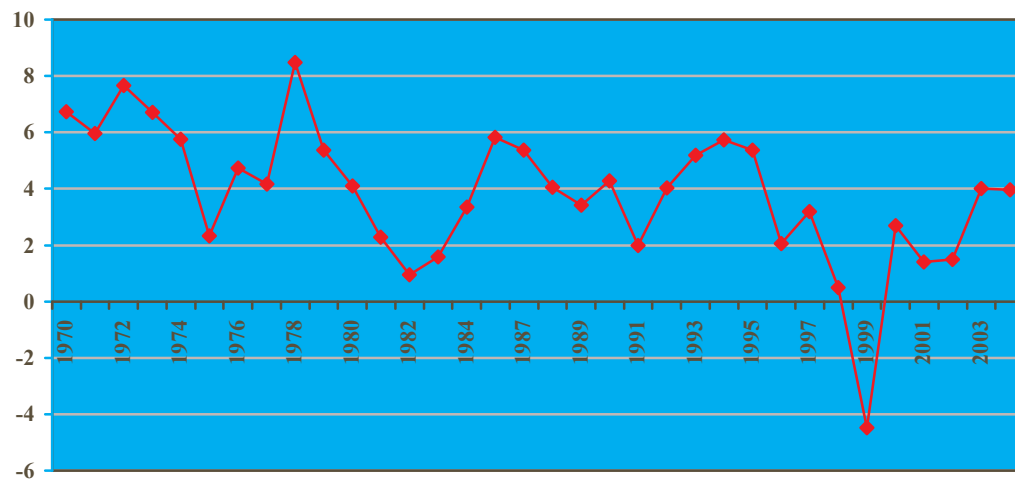
debido a los altos equipos y herramientas; y a la falta de conocimiento de técnicos especializados para la elaboración de las piezas.

A pesar de esto, Colombia, con la participación de ferias nacionales e internacionales, ha demostrado un alto potencial en diseño, aunque no se rescata la riqueza cultural, que al ser integrada a la Joyería artística y artesanal se crearía una identidad propia. Permitiendo así elaborar un producto nuevo capaz de competir en el mercado internacional, por lo tanto para llevar a cabo este proceso se necesita que diseñadores, joyeros y talladores de piedras trabajen en equipo para desarrollar una nueva identidad en la joyería.

4.2.2 Participación en PIB del sector

Año	Porcentaje
1-ENE-00	2,92
1-ENE-01	1,39
1-ENE-02	1,61
1-ENE-03	3,79
1-ENE-04	3,96

Gráfico 2. Participación en PIB del Sector



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cali, Junio de 2005. p.38.

De acuerdo a la gráfica anterior se puede notar que en los periodos de los años 2001 al 2003 hubo un crecimiento en el primer año, en el año siguiente se observó una disminución por la falta de apoyo de entidades gubernamentales a todo el sector joyero (productores y comerciantes). Pero en el año 2004 hasta la fecha se ha generado una reactivación en el sector trayendo consigo un aumento en el PIB y un mayor apoyo a todas las cadenas que comprende el sector joyero del país.

4.2.3 Agremiaciones existentes: Asociación de Joyeros, Mineros, Bisuteros y Comercializadores del Valle del Cauca. Su misión es facilitar la integración de todos los actores de la cadena productiva contribuyendo así al desarrollo de los asociados, sus familias y sus empresas, fortalecidas bajo el concepto del trabajo en equipo, llegando a ser eficientes, productivos y competitivos para un mercado globalizado.

Objetivo General

Promover el desarrollo de la Asociación a través de programas de capacitación, calidad productiva y comercialización de sus productos, generando recursos para el bienestar de sus asociados.

Objetivos Específicos

- Implementar maquinaria de última tecnología.
- Fomentar el uso de buenas técnicas en el proceso que ayuden a la conservación del medio ambiente.
- Incrementar la producción para mejorar la economía.

Todo esto se hace con el fin de tener en cuenta que en Colombia el atraso de las minicadenas productivas del oro en las regiones del Valle y Norte del Cauca, la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle desarrolló con recursos de Fomipyme el proyecto “ Mejoramiento tecnológico y desarrollo empresarial en la cadena productiva de extracción, transformación y comercialización del oro en los departamentos del Valle y Norte del cauca ” con el objeto de dinamizar la cadena productiva y efectuar un vinculo académico, investigativo y socioeconómico en el campo de la joyería y la minería del oro en la región.

Apoyados por:

- Fundación Universidad del Valle.
- FoMipyme
- Cadena de Oro Sur Occidente (Valle del Cauca, Cauca, Nariño)

4.2.4 Nivel tecnológico de la industria: La ausencia de tecnologías en la industria hacen que la producción se limite pues el proceso que se realiza desde la recolección del oro hasta la obtención de las piedras se realiza de una forma muy rudimentaria, pues las unidades mineras en las diferentes regiones del país

poseen una tradición de muchos años para la extracción de estos minerales además un nivel técnico muy precario en comparación con otros sectores.

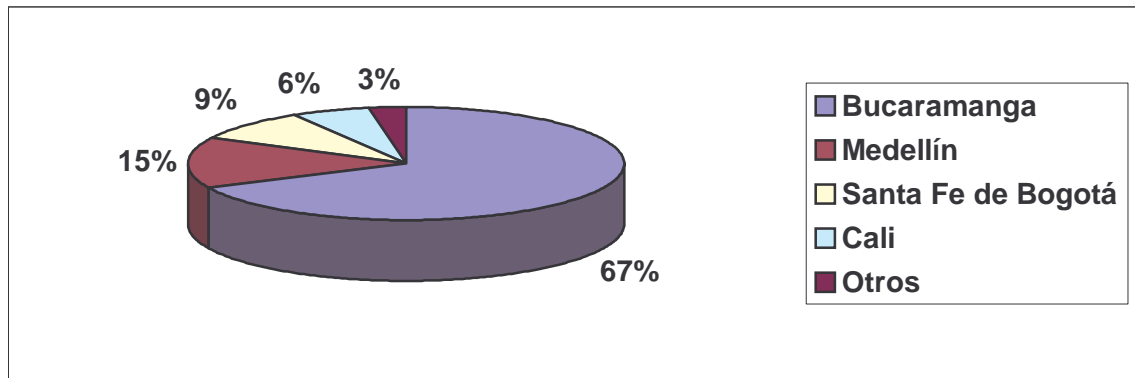
Siendo este el principal problema que afecta a la industria ya que el proceso de comercialización se puede ver afectado, pues las materias primas no estarían en las mejores condiciones para su elaboración; dificultando así el conocimiento del producto en otros mercados

4.2.5 Tamaño del mercado nacional y porcentaje de participación: La joyería es un renglón importante para todas las regiones de Colombia es por eso que cada una de las principales ciudades del país participan de una u otra forma en el crecimiento de este mercado.

Siendo Bucaramanga uno de los principales centros productores de joyas mas importante del país pues esta región abastece el 70% del mercado nacional, seguido por Medellín con un 15%, Santa Fe de Bogota 9%, Cali con una participación del 6% y Otros con el 3% ¹¹.

¹¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p. 43-45.

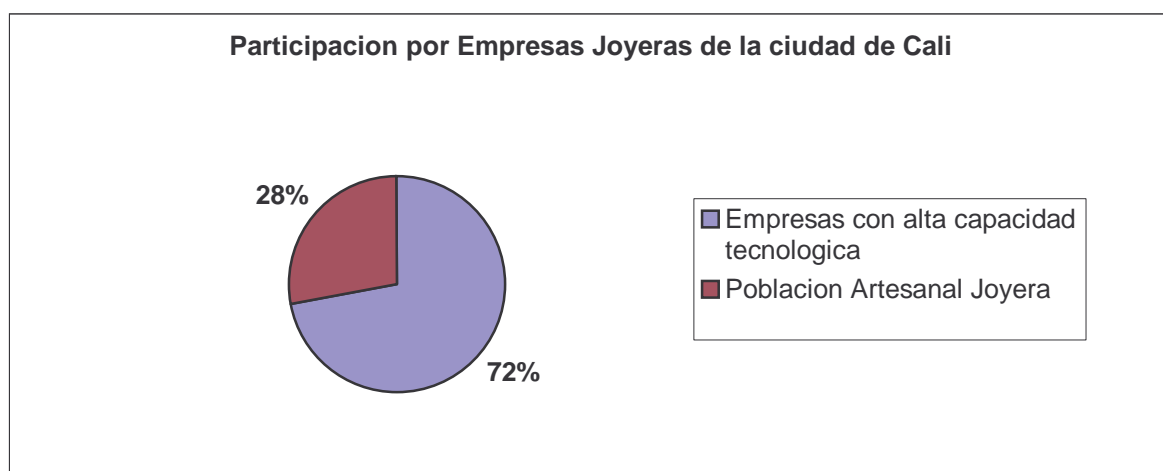
Grafico 3. Tamaño del Mercado y Porcentaje de Participación



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cali, Agosto 16 de 2005. p. 10.

Dentro de esta participación se pudo encontrar que el 72% son empresas que tienen una alta plataforma tecnológica para la producción de las piezas pero que sus diseños no son novedosos, en cambio el 28% pertenece a la población de artesanos joyeros que ubican sus talleres en casas pero que no cuentan con una adecuada infraestructura física y técnica, pero que producen piezas con diseños exclusivos y artísticos.

Grafico 4. Participación por Empresas Joyeras de la ciudad de Cali



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p.26 – 29.

4.2.6 Participación de exportaciones del sector industrial: El comportamiento de las exportaciones de la industria de la joyería y piedras preciosas para el periodo de 1999 al 2002, presento en su conjunto un decrecimiento del 4% básicamente por descenso en los precios de las exportaciones de los metales y piedras preciosas.

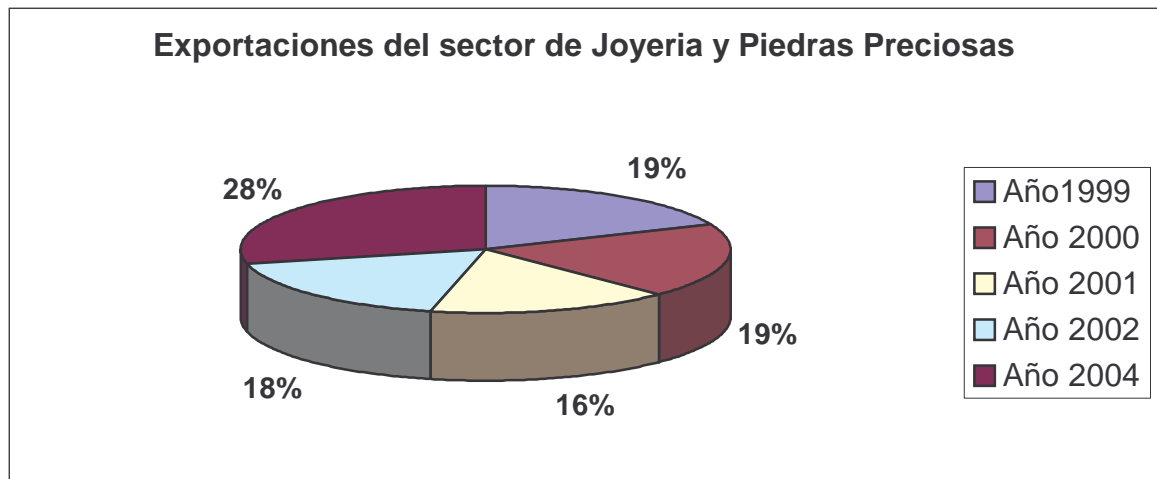
Al 2002 no se superaban las cifras alcanzadas al final de la década anterior.

Tabla 5. Exportaciones del Sector de Joyería y Piedras Preciosas 1999 – 2004

SUB SECTOR	VALOR FOB 1999	VALOR FOB 2000	VALOR FOB 2001	VALOR FOB 2002	VALOR FOB 2004
Metales preciosos	320.205.925	337.123.942	277.610.118	310.593.563	319.911.370
Piedras preciosas	107.803.047	97.148.516	89.907.887	92.410.634	97.031.166
Joyería	7.716.579	7.083.504	10.611.136	14.050.966	14.753.514
Bisutería	3.053.688	3.593.003	4.976.515	5.321.290	5.587.354
Relojería	1.021.670	554.667	480.514	365.421	383.692
TOTAL	439.800.909	445.503.632	383.586.170	422.741.874	434.667.096

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p.32- 36.

Grafico 5. Exportaciones en Porcentaje del Sector de Joyería y Piedras Preciosas

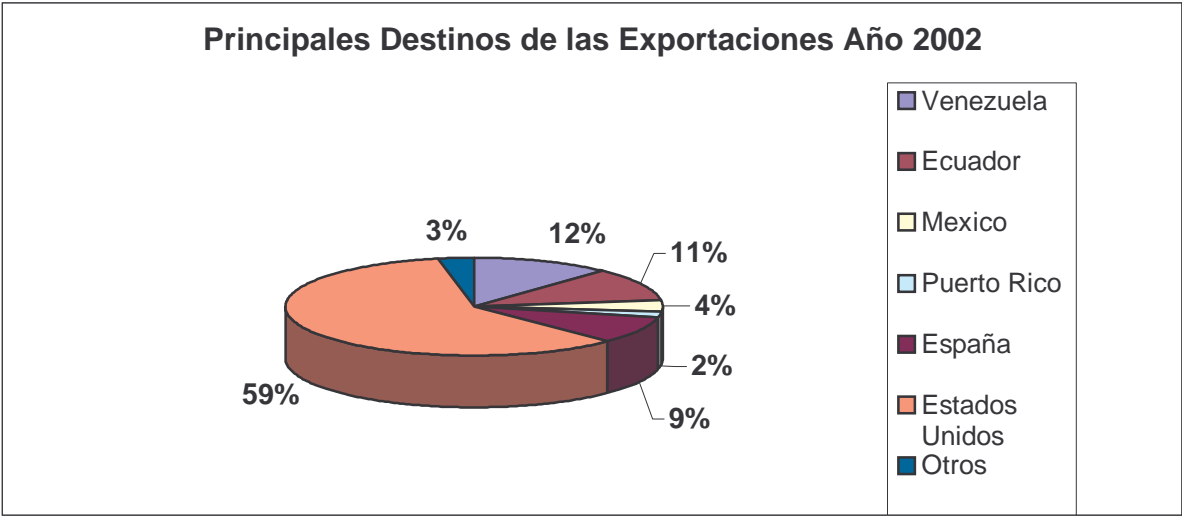


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p.37-38.

Sin embargo, si se comparan las exportaciones del 2002 con el año 2001, se observa un crecimiento del (10%) explicado por el aumento de las exportaciones de joyería (32%), metales preciosos (12%) y bisutería (7%). Las exportaciones se concentran principalmente en dos subsectores: Metales Preciosos (73%) y Piedras Preciosas (22%).

Para el año 2002, los principales destinos de exportaciones de joyería y bisutería fueron: Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, México y España.

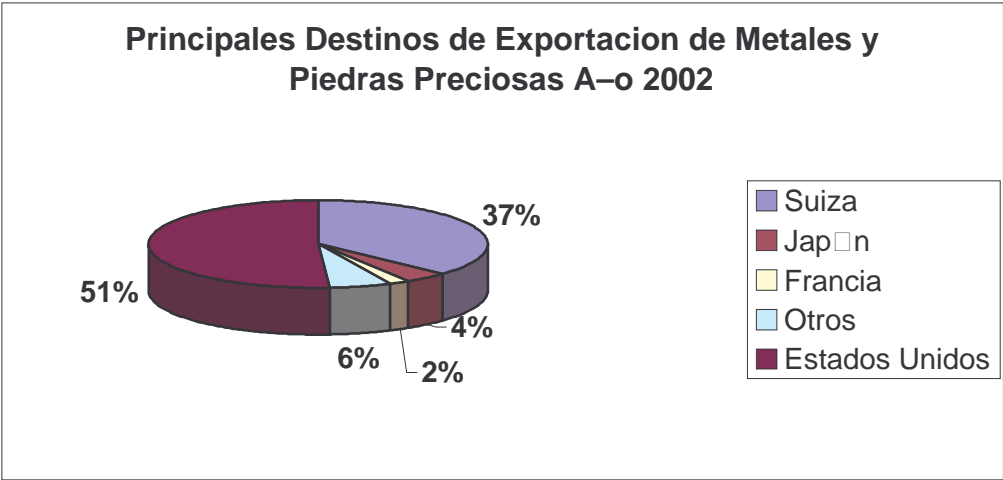
Grafico 6. Principales Destinos de las Exportaciones



Fuente: Cálculos Proexport. Cali, Agosto 18 de 2005. p. 24.

Con respecto a las exportaciones de metales y piedras preciosas para el año 2002, los principales destinos fueron: Estados Unidos, Suiza, Japón, y Francia.

Grafico 7. Principales Destinos de Exportación de Metales y Piedras Preciosas



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto 18 de 2005. p. 15.

De las exportaciones son responsables 333 empresas; de las cuales el 40% exporto mas de US\$100.000 durante el año 2002¹².

Las empresas colombianas con mayor participación en el mercado externo de la joyería son las maquiladoras de Medellín y las comercializadoras internacionales especializadas.

Para el año 2004 el sector minero es uno de los que reporta mayores crecimientos de inversión extranjera llegando a US\$1.229 millones de dólares, la industria de la joyería exporta aproximadamente US\$19 millones en artículos de joyería y bisutería. Colombia es el mayor proveedor de esmeraldas de alta calidad (60%) del mercado, y exporto en el 2004 US\$74 millones. En cuanto a la producción de otros minerales relacionados con la cadena Colombia produce alrededor de 30 toneladas de oro y exporto en el año 2004 US\$ 576 millones, el total de la producción de plata es de 7 toneladas por año¹³.

4.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA Y ESTADO DEL EQUIPO

4.3.1 Capacidad instalada: Para llevar a cabo la elaboración de las piezas se necesita lo siguiente:

Taller de Fundición

- Maquina de Casting.
- Horno para Casting.
- Soplete Potente.

¹² Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p.15-17.

¹³ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.16.

- Inyector de Cera.
- Vulcanizador de los Moldes.

Taller de Producción

- Motor Tool.
- Pulidora.
- Sopletes.
- Herramientas de Mano.
- Mesa.

De acuerdo a la capacidad instalada que se tiene, la empresa puede producir un promedio de 3 a 4 piezas al día dependiendo el diseño de la pieza.

Tabla 6. Promedio de Producción por Piezas.

Nº de Piezas Producidas por Día.	Nº de Horas Utilizadas por Día	
	Hora Hombre	Hora Maquina
4	8 horas	10 horas

4.3.2 Mantenimiento: El proceso de las maquinas instaladas dentro del taller se realiza cada 6 meses, evitando que los residuos de los insumos utilizados deterioren poco a poco el estado de la maquinaria; permitiendo así garantizar un buen proceso de fabricación de las piezas.

4.3.3 Situación tecnológica de la empresa dentro del mercado: La empresa cuenta con la maquinaria suficiente para el proceso de producción y acabados finales de las piezas, permitiendo así cumplir con una producción estándar

mensual en donde se garantiza el cumplimiento de todos los procesos para la elaboración.

Es por eso que la empresa tiene una ventaja tecnológica pues se tiene los recursos necesarios para la producción y creación de los diseños en comparación con otras pequeñas empresas que subcontratan toda la producción lo cual incrementa sus costos y disminuye la calidad del producto.

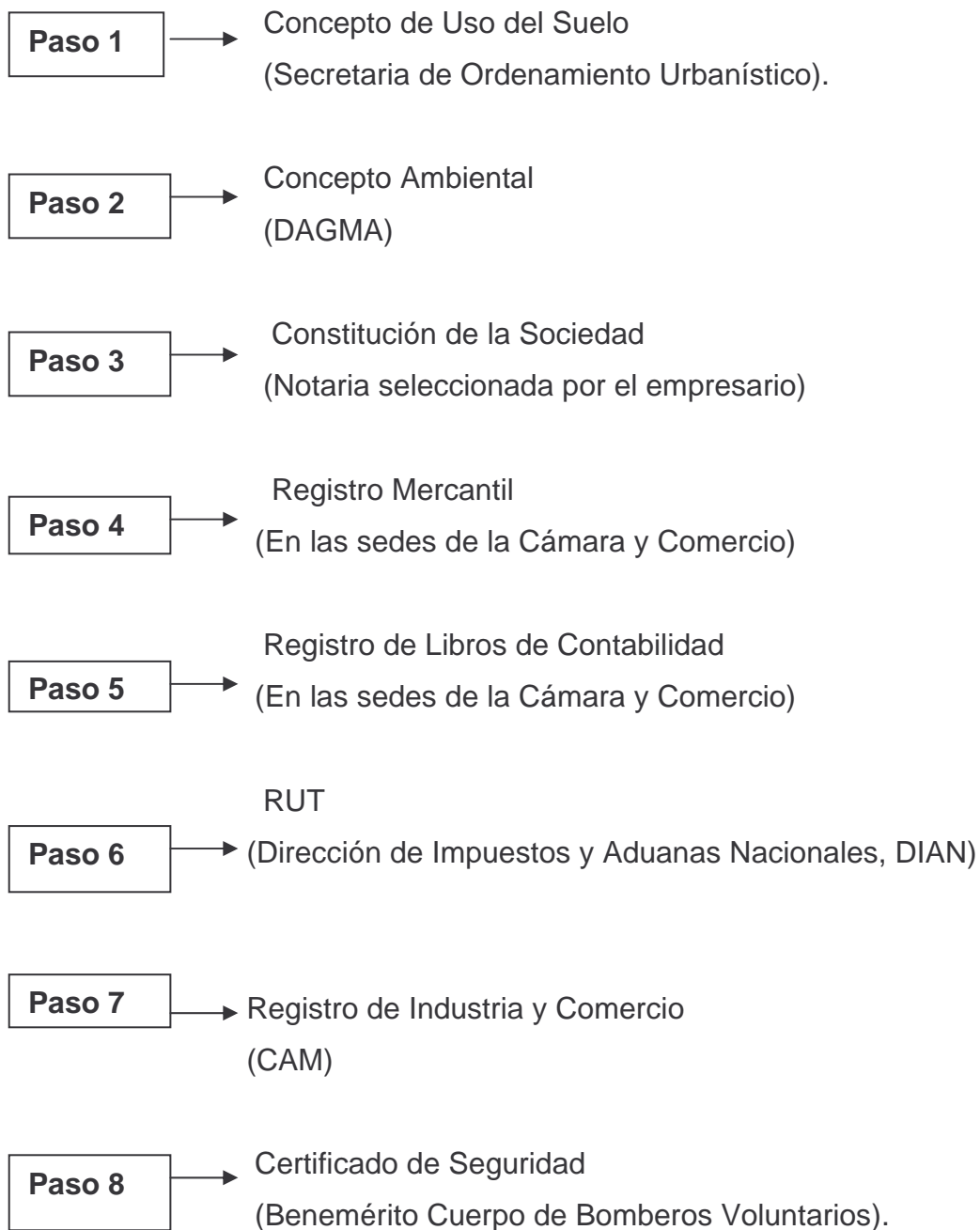
4.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

4.4.1 Necesidades técnicas: El desarrollo de la producción de las piezas se enfoca desde el proceso de transformación de la materia prima pues es aquí en donde se mezclan diferentes técnicas una manual para darle a la pieza el acabado final (el diseño ya sea en filigrana o artística) y semiautomática para los procesos de fabricación (fundición) de las joyas.

4.4.2 Necesidades tecnológicas: De acuerdo a la técnica que se utiliza en el proceso de fabricación de la pieza así mismo se sabrá que tecnología se requiere, aunque en casi todos los procesos de fabricación se utiliza una tecnología intermedia pues existe una combinación entre herramientas manuales, maquinas de casting en donde se derrite la cera con la cual esta hecho el molde de la joya y hornos de fundición que permitan soldar y unir las piezas metálicas.

Por lo tanto cada paso tecnológico, cada técnica requiere de un instrumental determinado.

4.4.3 Permisos y licencias necesarios para la empresa



Paso 9

→ Concepto Sanitario
(Sistemas Local de Salud)

Paso 10

→ Certificado SAYCO – ACINPRO
Organización Sayco – Acinpro

4.4.4 Análisis de costos de producción

Tabla 7. Hoja de Costos del Producto.

Materia Prima	Unidad de Compra	Costo x Unidad	Unidades Utilizadas	Costo Total
Plata	gramos	\$ 650	10	\$ 6.500
Piedra Alumbre	gramos	\$ 500	10	\$ 500
Pasta de Pulir	Kilogramo	\$ 2.000	1	\$ 2.000
Lijas	Metro	\$ 1.200	1	\$ 1.200
Palos /Caucho	Pares	\$ 12.000	1	\$ 12.000
Piedras P y S	Unidad	\$ 10.000	1	\$ 10.000
Material Sintético	Metro	\$ 3.000	1/2	\$ 1.500
Costo Total de Materias Primas				\$ 35.700
Otros Costos Variables				
Mano de Obra \$ 5050 (3 horas trabajadas)				\$ 6.250
Empaque \$ 1200				
Costo Variable Total				\$ 41.950

4.5 POLÍTICA DE COMPRAS

4.5.1 Pago a proveedores: El pago a proveedores que se establecerá es dar al proveedor el 50% inicial del valor total del pedido cuando se realice y el último 50% cuando el pedido se entregue, para poder dar cumplimiento a la entrega de las materias primas; lo cual permite no atrasarse en el área de producción.

En cuanto a la forma de pago que se va a establecer con los proveedores es de contado inicialmente ya que el volumen y el valor de la materia prima no amerita para generar un crédito.

4.5.2 Importancia relativa de los proveedores: La importancia que se le da a cada uno de los proveedores que abastecen a la empresa de materias primas dependerá de múltiples factores ya que se debe tener en cuenta la clase de joyas que se va a elaborar, la clase de diseño y el material en el cual se van a realizar las piezas establecidos estos parámetros se podrá saber que proveedor tendrá mas importancia ya sea el que suministra las piedras o los metales.

Tabla 8. Clasificación de Proveedores

CLASIFICACIÓN Y DATOS DE LOS PROVEEDORES		
Proveedor	Tipo de Materia Prima	Ubicación
Piedras Cali.	Piedras Semipreciosas	Tel. 4371881 Cali
Guillermo Valencia	Piedras Preciosas	Tel. 091 2149716
Almacén Rómulo	Material Sintético	Tel. 8818795 Cali.

4.5.3 Planeación de compras: Esta **dependerá** directamente de los diseños de las joyas, pues solo así se podrá saber cuantos gramos de plata. Oro, aleaciones se necesitan; que clase de piedras tendrá la pieza es por eso que de esta forma se planea la compra de los insumos para la producción.

4.5.4 Control de calidad a las compras: Dentro del taller de producción se contará con una persona encargada de revisar cada uno de los pedidos realizados por la empresa, examinar que las piedras que ingresan sean legítimas, agruparlas por tipos y revisar los metales que lleguen (oro, Plata, Platino) de tal forma que no vayan a tener ninguna mezcla que pueda afectar la calidad de la joya.

4.6 CONTROL DE CALIDAD

4.6.1 Procesos de control de calidad requeridos por la empresa: La empresa llevará a cabo un control total de la calidad para que permita involucrar desde el proveedor hasta el cliente en todo el proceso de adquirir un compromiso de llevar una dirección continua en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

Procesos:

- **Asegurar el mejoramiento continuo del proceso**

Se requiere de un proceso constante para buscar el mejoramiento de todo el funcionamiento de la empresa y perfeccionamiento de la elaboración de las joyas. Pero a su vez apoyado en la construcción de una cultura de trabajo.

- **Involucrar al empleado.**

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la

tarea consiste en diseñar un equipo de trabajo y agrupar los procesos que produzcan la calidad deseada. Logrando así un alto grado de compromiso de toda la empresa.

Diagrama de Flujo del Control de Calidad a las Materias Primas

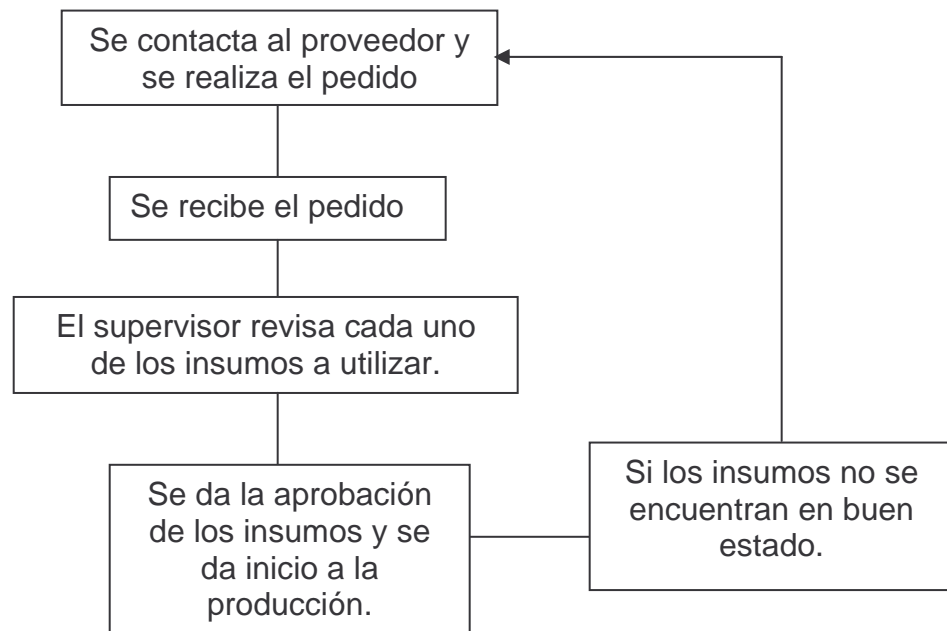


Diagrama de Flujo del Control de Calidad al Producto en Proceso

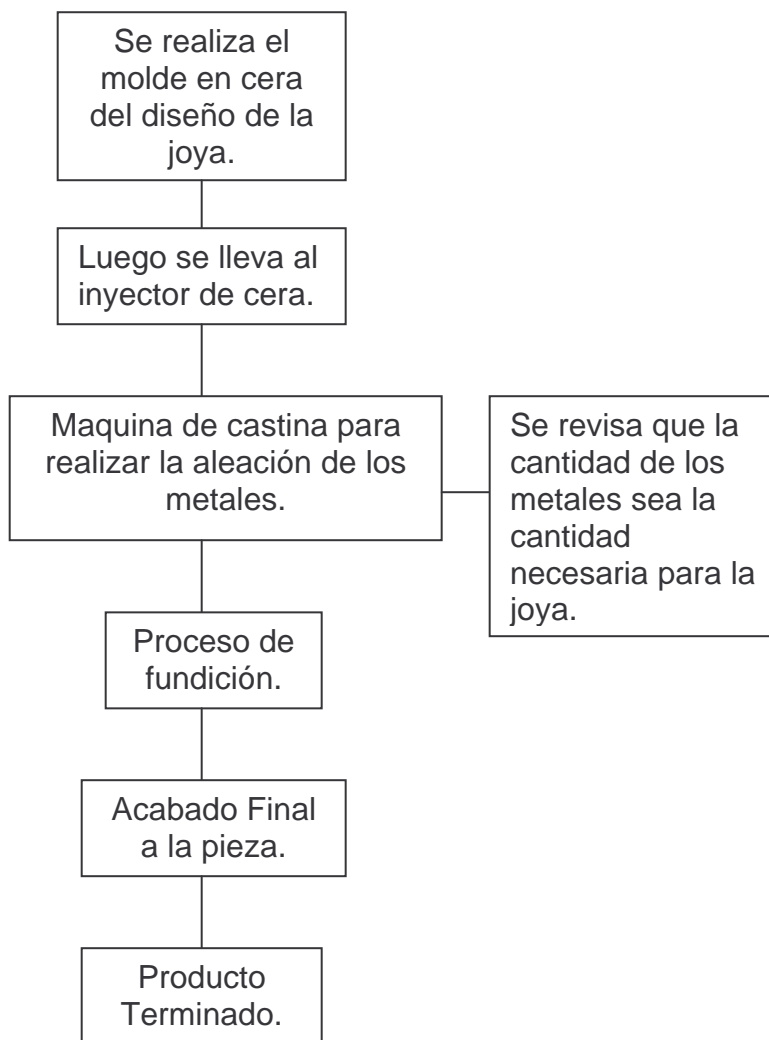
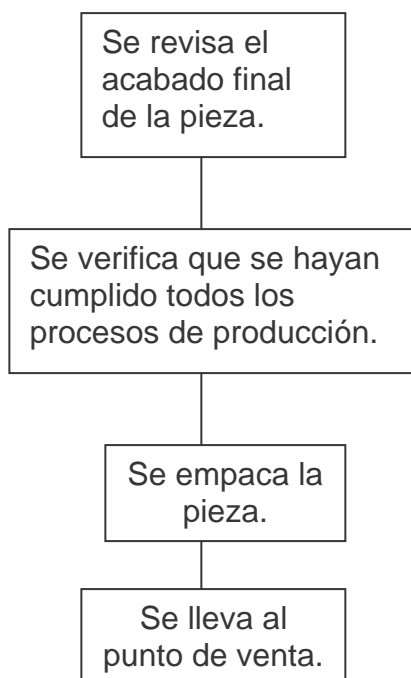


Diagrama de Flujo del Control de Calidad al Producto Terminado



4.6.2 Implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas:

Actualmente esta clase de producto no cuenta con una Norma Técnica Colombiana (NTC) establecida para la producción de las joyas. Sin embargo Artesanías de Colombia con el apoyo de Icontec diseñará e implementará un esquema de certificación de joyas mediante el sello de "Hecho a Mano", con calidad; certificación de carácter renovable por un periodo de tres (3) años, que se otorgará a los productos artesanales ajustados a los mejores estándares de calidad, respondiendo así a la necesidad de distinguir productos artesanales de otros bienes similares hechos por máquinas¹⁴.

¹⁴ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería. Colombia: Bogotá, D.C., 2003. p.29.

El sello "Hecho a Mano con Calidad desarrollado por el Icontec y Artesanías de Colombia se convertirá en el respaldo de la marca colombiana, especialmente para los productos joyeros artesanales.

4.6.3 Utilización de políticas ambientales: Dentro de esta se encuentra una guía para la inclusión de aspectos ambientales en las normas del producto, ya que si el producto tiene algún material o químico que pueda afectar el medio ambiente se tiene que especificar y se tendrán restricciones para su comercialización.

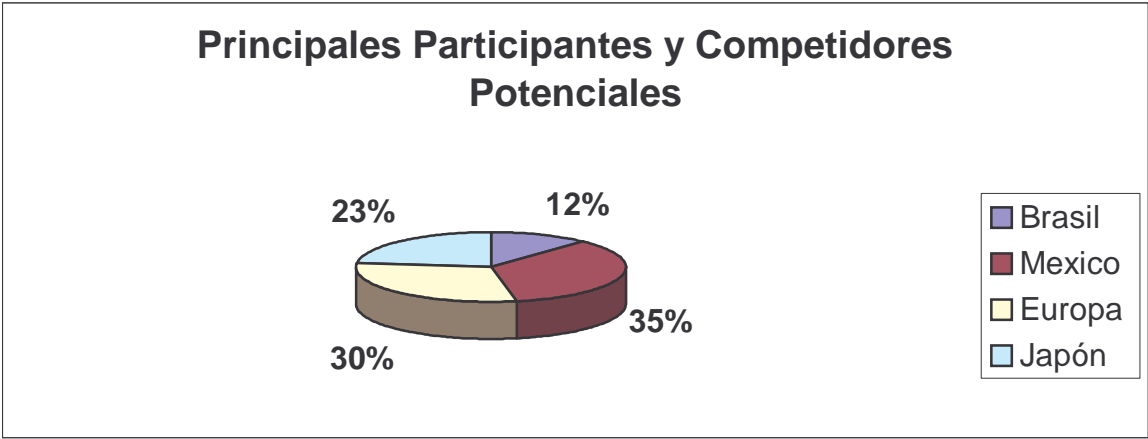
Aunque para esta clase de producto no aplica lo explicado anteriormente ya que cumple con los requisitos del Ministerio del Medio Ambiente y organismos como el DAGMA.

4.7 COMPETENCIA EN EL MERCADO OBJETIVO

4.7.1 Principales participantes y competidores potenciales: Dentro de los participantes se pueden identificar a países como Brasil (12%), Europa (30%), Japón (23%), México (35%), entre otros¹⁵. Que de una u otra forma elaborar productos similares al nuestro.

¹⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Agosto de 2005. p.42.

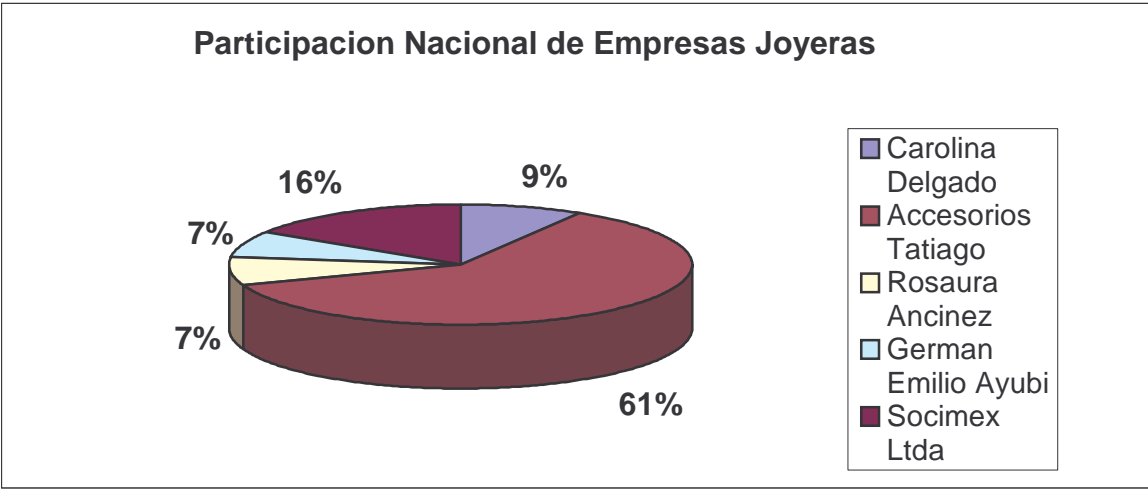
Grafico 8. Principales Participantes y Competidores Potenciales



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Septiembre 7 de 2005. p.43.

4.7.1.1 Identificación de la competencia: Dentro de la competencia nacional se encuentra a:

Grafico 9. Participación Nacional de Empresas Joyeras



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística y Cálculos de Proexport. Cali, Septiembre 7 de 2005. p.43-45.

4.7.1.2 Análisis de la competencia

- **Competencia Nacional**

A nivel nacional se cuenta con diferentes empresas como Carolina Delgado, Accesorios Tatiago, Rosaura Ancinez, German Emilio Ayubi, Socimex Ltda.

Estas empresas cuentan con una amplia gama de productos y variados diseños aunque sus diseños ofrecidos al mercado nacional no son iguales a los nuestros, pero que se convierten en productos sustitutos para el cliente.

Dentro de ellas se puede clasificar como un competidor fuerte a **Accesorios Tatiago** esta es una empresa bumanguesa que se convirtió en tan solo seis años en la principal distribuidora de productos de bisutería en el país como collares y pulseras con piedras semipreciosas.

En su taller trabajan 13 personas de planta que en épocas como los días de San Valentín, Madre, Padre, Grados Universitarios y Diciembre ascienden a 90 por la demanda nacional y extranjera, pues sus productos se encuentran en mercados internacionales como Estados Unidos (Los Ángeles, San Francisco) y Madrid¹⁶.

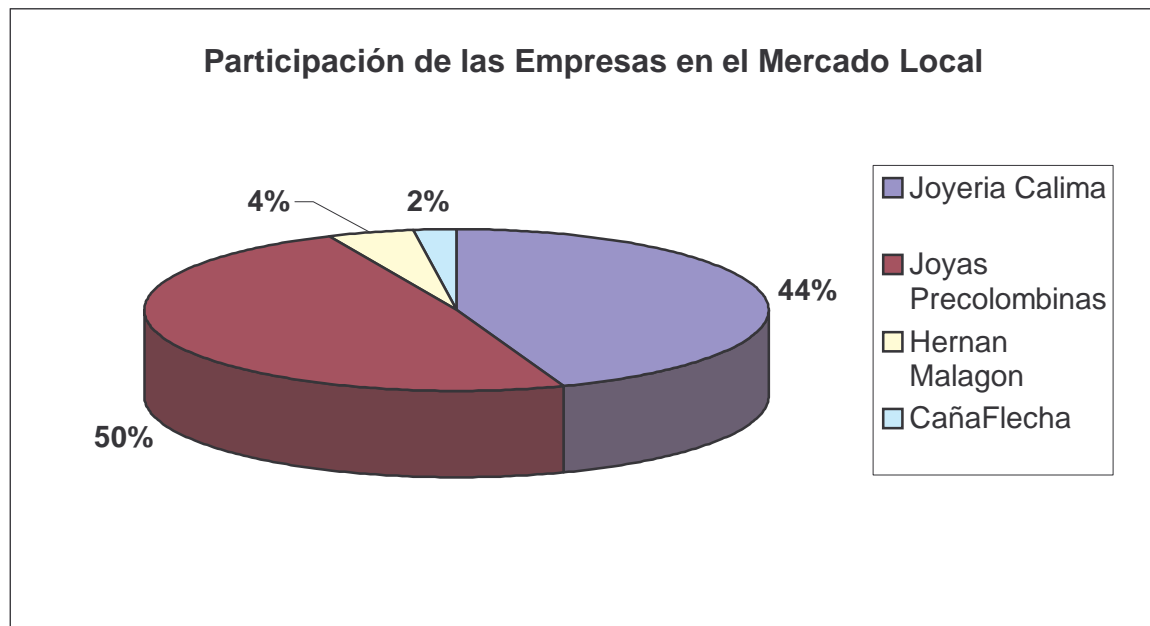
Sin embargo dentro de la competencia local se puede ubicar a empresas como Joyas Precolombinas, Joyería Calima y Hernán Malagon, siendo este ultimo el de principal importancia pues sus joyas son similares a las nuestras.

Aunque es una pyme no cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para fabricar sus piezas, además los diseños que utiliza son muy artísticos y artesanales, los cuales le permiten mostrar sus productos en distintas ferias artesanales de la ciudad de Cali.

¹⁶ Competencia nacional de la joyería [en línea]. Cali, junio de 2005. [consultado 12 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.google.com> / empresas colombianas de joyería.

Por lo tanto nuestra empresa quiere ir incursionando poco a poco en el mercado local de la ciudad de Cali, pues se cuenta con un producto muy competitivo, de excelente calidad e innovador para el mercado actual.

Grafico 10. Participación de las Empresas en el Mercado Local



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cali, Agosto de 2005. p. 15-17.

- **Competencia Nacional en el País Destino**

Al analizar la competencia local en España se ve como predomina la joyería de otros países pues La proporción de productos españoles en el mercado local es todavía muy reducida.

La joyería española es todavía desconocida si bien algunas empresas tienen una primera impresión favorable es con base a referencias.

Las empresas que conocen el producto español porque han acudido a Ferias en España o bien a través de relaciones comerciales con empresas españolas¹⁷.

Todas ellas coinciden en que se trata de productos muy atractivos en cuanto a diseño y calidad (sobre todo las joyas de plata).

Sin embargo en la Unión Europea se cuenta con un competidor fuerte como lo es Italia, país considerado "La Meca de la Moda" más exactamente la ciudad de Milán.

- **Competencia Internacional en el País Destino**

El competidor más importante es México ya que su producto principal de exportación es la **JOYERÍA PRECOLOMBINA**, por lo tanto entraríamos a competir con ellos en algunas líneas de joyería pero con la gran diferencia es que nuestro producto es exclusivo y colombiano.

La joyería tradicional en su país es una herencia de los famosos orfebres mixtecos. La indumentaria típica de la mujer no está completa sin las bellas joyas artísticas.

Es por eso que sigue teniendo una gran demanda, la joyería ha trascendido de los tiempos remotos de la cultura prehispánica, por tanto representa un prestigio milenario en el cual va implícito un legado de sangre y raza.

Su cultura tiene la característica de dar a la joyería un papel muy importante debido a que los artesanos mexicanos están dotados de un gusto nato que les permite transformar el metal con gran calidad.

¹⁷ Competencia nacional de la joyería en el país destino [en línea]. Cali, Junio de 2005. [consultado 12 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: [http:// www.google.com](http://www.google.com) / www.cce.gov.es

Dado que Guadalajara es una gran urbe, tiene como consecuencia mucha afluencia del extranjero y la joyería es uno de los principales atractivos, esto gracias a que México en general cuenta con grandes recursos naturales y entre estos se puede destacar la industria joyera¹⁸

4.7.1.3 Productos sustitutos: Estas empresas además de manejar productos elaborados en oro tienen en su línea de productos la bisutería y accesorios con materiales sintéticos y piedras preciosas, los cuales son comercializados en el mercado local y una mínima parte en los mercados internacionales.

4.7.1.4 Estrategia competitiva

Empresa Tatiago (Competencia Nacional)

- Ofrecer el producto en cadenas de joyería reconocidas en las principales ciudades del país..
- Utilizar medios electrónicos (Internet) para que clientes de otros países puedan adquirir el producto.

Empresa JJ REYES (Competencia Internacional en el país Destino)

- Realizar un 15% de descuento al cliente real, logrando que la empresa **JJ REYES** incrementara sus ventas.
- Bajar el precio de los productos en su lanzamiento.

¹⁸ Competencia internacional. Proexport Colombia [en línea]. Cali, Julio de 2005. [consultado 12 Julio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/>

4.8 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

4.8.1 Expectativas de creación de valor para el empresario (EVA)

- Diseñar estrategias en donde se aprovechen al máximo las fortalezas y las oportunidades del entorno con el fin de hacer que los recursos invertidos por la empresa genere una rentabilidad superior a su costo de oportunidad. Por lo tanto se incrementa el valor de la empresa y el patrimonio de los socios.
- Realizar inversiones de tecnología dentro de la empresa para satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes, de tal forma que permita que el cliente o consumidor final quede satisfecho con un excelente producto y que pueda generar a su vez un incremento en la rentabilidad de la empresa.

4.8.2 Estrategia comercial actual: En el siguiente grafico se mostraran las actividades que servirán de apoyo para el surgimiento de la empresa y de la marca serán:

Investigación y Desarrollo.

Abastecimiento y Compras.

Logística de Entrada.

Operaciones y Producción.

Logística y distribución.

Mercadeo y ventas.

Servicio de Posventa.

Todo esto se realiza con el fin de obtener un mayor beneficio en el momento de darnos a conocer en el mercado, buscando así optimizar todos los recursos con

los que cuenta la empresa de tal forma que permitan ofrecerle al cliente un excelente producto.

- **Infraestructura de la Compañía**

Dentro de la empresa se contará con el área de producción y acabados finales del producto y se subcontratará el proceso de fundición inicialmente.

Sin embargo a parte de esto existirá el área administrativa y el área de diseño de las joyas, con el fin de que pueda existir un buen funcionamiento en todas las áreas.

- **Administración de los Recursos Humanos**

Inicialmente en el área operativa se contará con tres empleados altamente capacitados los cuales tendrán un compromiso con la empresa y los siguientes cargos:

Supervisor de las compras.

Encargados de la elaboración de las piezas.

Igualmente en el área administrativa

Encargado de dirigir la empresa

Diseñador de joyas.

- **Investigación y Desarrollo**

Este es uno de los factores de éxito importantes para la empresa. Por lo tanto se realizarán constantemente investigaciones con el fin de identificar nuevas tendencias, gustos y preferencias del cliente o consumidor final por la joyería y lograr así poco a poco el desarrollo de nuevos productos que nos permitan ser más competitivos.

- **Abastecimiento / Compras**

Las compras de insumos se realizan de acuerdo al nivel de producción de las joyas, para que no exista la probabilidad de comprar insumos que no tengan ningún uso e incurrir en un gasto innecesario.

- **Logística de Entrada**

El supervisor será el encargado de recibir los suministros y verificar que todo cumpla con los requerimientos de calidad de la empresa.

- **Operaciones / Producción**

Establecido el diseño se inicia la elaboración de la joya con sus respectivas técnicas y procesos de producción.

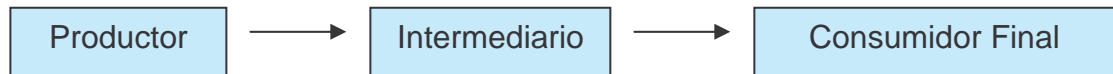
- **Logística de Distribución**

Una vez terminado el producto su distribución se hará de la siguiente forma:

Mercado Local



Mercado Internacional



- **Mercadeo / Ventas**

Se realizarán actividades (eventos) en donde se muestre el producto de tal forma que ayude a impulsar al cliente a la compra del producto.

- **Servicio de Posventa**

* Se establecerá una línea de servicio al cliente.

* Se manejara correos directos sobre las nuevas tendencias y colecciones de la joyería que nos permita tener buen contacto más a fondo con el cliente.

- **Ventajas Competitivas**

El producto tiene una ventaja competitiva de diferenciación pues son joyas con diseños exclusivos y de excelente calidad, que les permite ser competitivos tanto en el mercado local como internacional.

Ilustración 2. Cadena de Valor



Fuente: ENTREVISTA con Guillermo Acevedo Pinzón, Ingeniero Electrónico. Cali, Junio de 2005.

4.8.3 Estrategia de ingreso y crecimiento en el mercado objetivo

- **Estrategia de Ingreso**

Inicialmente se quiere llegar al mercado español es contactar directamente una cadena de joyerías de amplia distribución que vendan este tipo de producto y que a su vez sean reconocidos en el mercado local.

Siendo esta una oportunidad para dar a conocer el producto, además de esto se le suministrara a el almacén apoyo publicitario como material P.O.P y merchandising para facilitar e impulsar la venta de las joyas por medio del intermediario.

- **Estrategia de Crecimiento**

Se creara una plataforma de CRM con base en los datos de los clientes que han comprado nuestro producto anteriormente, de tal forma que nos permita tener una interacción mas directa con ellos mediante correos directos en donde se mostrara las nuevas colecciones para los diferentes segmentos que se tienen, e- mail, eventos (relaciones publicas). Que nos ayuden a crear cierta fidelización con el cliente y a fortalecer la marca.

4.8.4 Propuesta de valor: La empresa creará valor mediante la implementación de estrategias que ayuden al direccionamiento de la misma, en pro de mejorar y mantener un buen desempeño dentro de la organización.

Para cumplir con esto se tendrá en cuenta factores como capacitación al personal de trabajo, fortalecimiento del área de recursos humanos y una excelente plataforma tecnológica de tal forma que nos permita formar una cadena en donde todos los esfuerzos de un verdadero equipo de trabajo se unan para convertir todas estas fortalezas internas en productos de excelente calidad que satisfagan los gustos y necesidades de los clientes.

5. ADMINISTRACIÓN

5.1 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- **Gerente General**

Será el encargado de dirigir y controlar todas las áreas de la empresa en pro del crecimiento de la organización.

- **Director del Área de Diseño y Producción**

Su función principal es dirigir, supervisar y aprobar todos los procesos para la elaboración de un buen diseño.

- **Director del Área Administrativa**

Su función principal es de organizar las ventas, pedidos y realizar las compras de las materias primas y el pago de los empleados y proveedores.

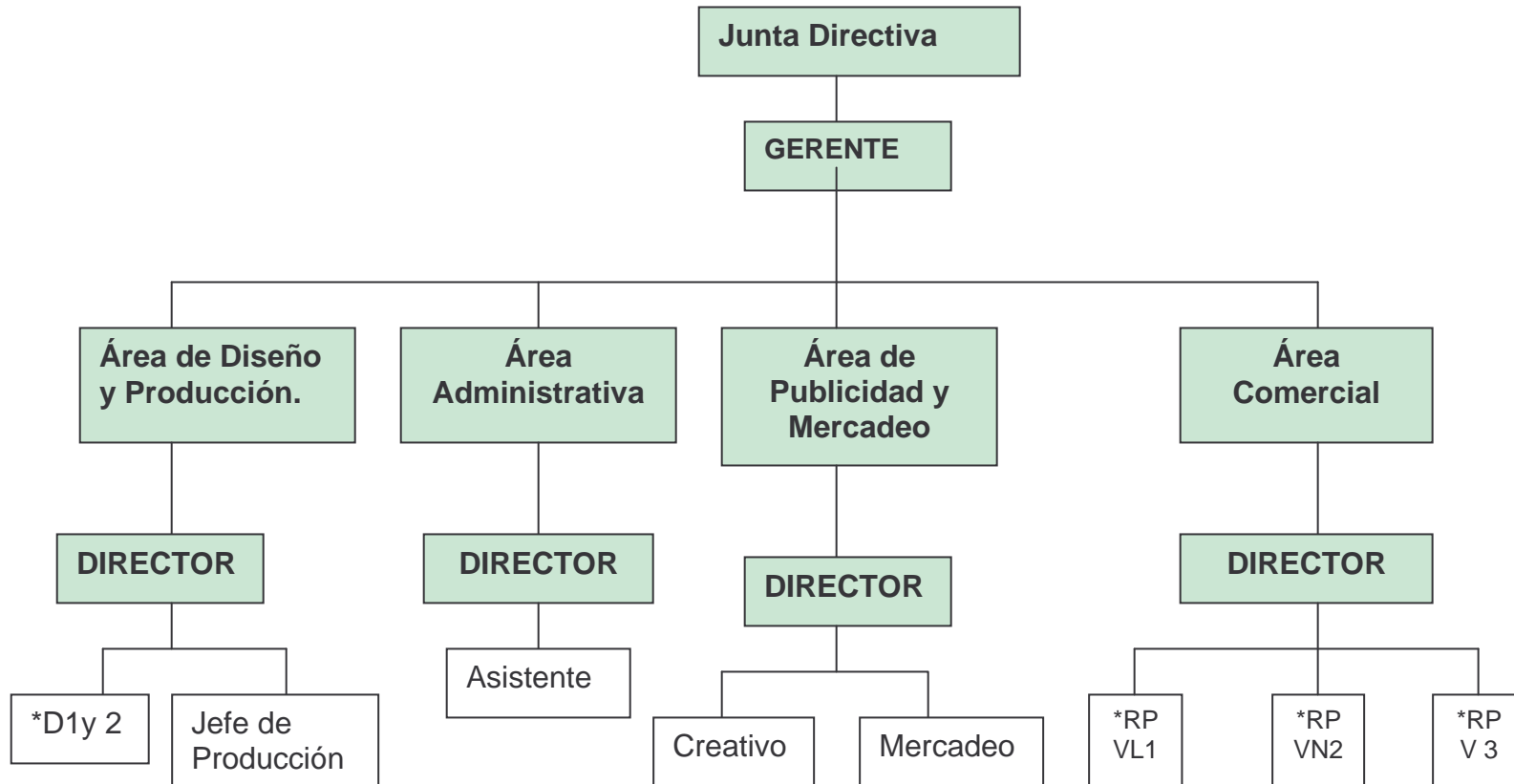
- **Director del Área de Publicidad y Mercadeo**

Ellos serán los encargos de todo el manejo de campañas publicitarias y promocionales del producto.

- **Director del Área Comercial**

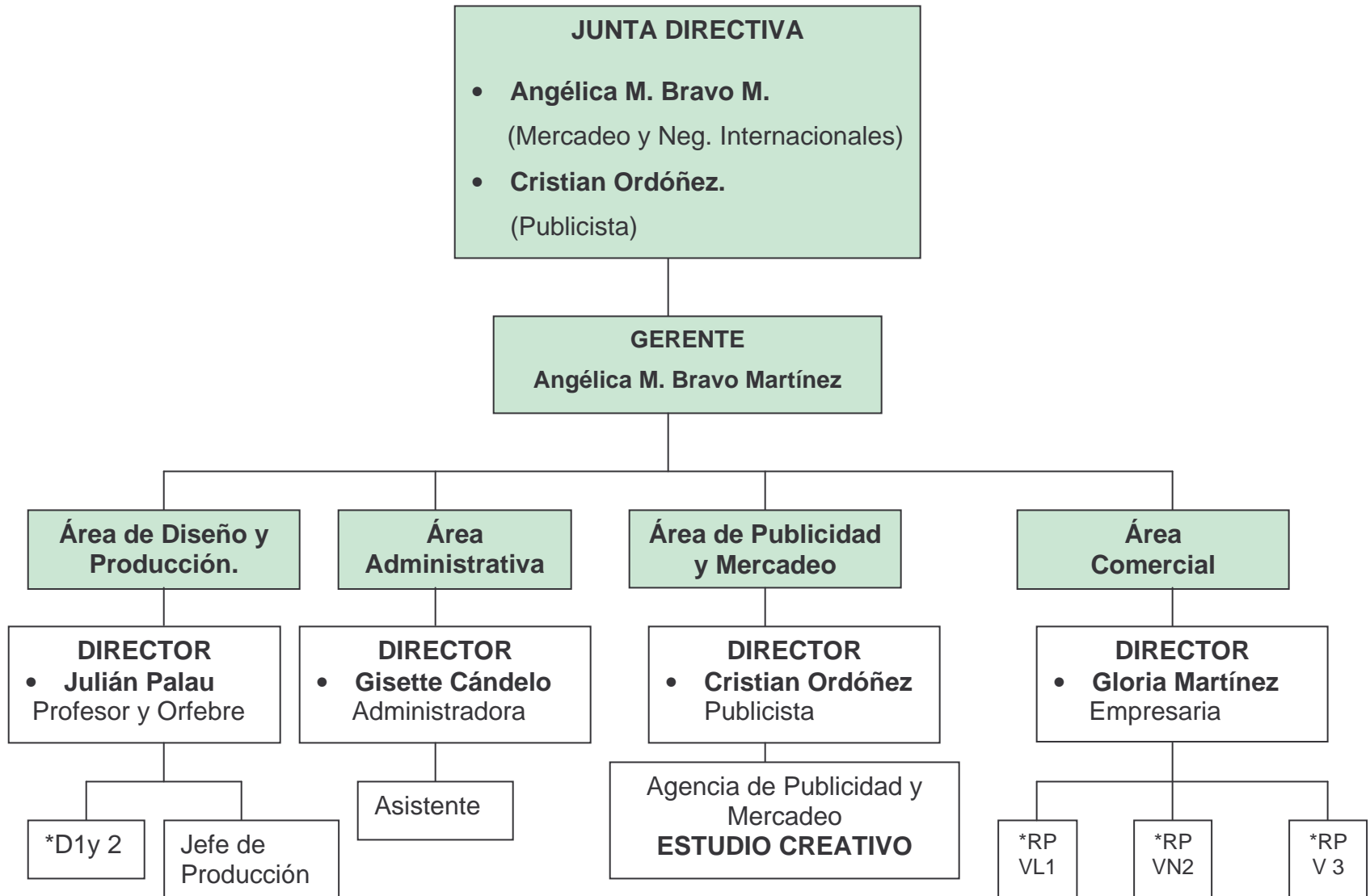
Será el encargado de controlar las negociaciones y de dirigir a los representantes de ventas de cada sector.

5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO



* D1 y 2 = Diseñador de las joyas * RPVL1= Representante de Ventas Local * RVN2= Representante de Ventas Nacional

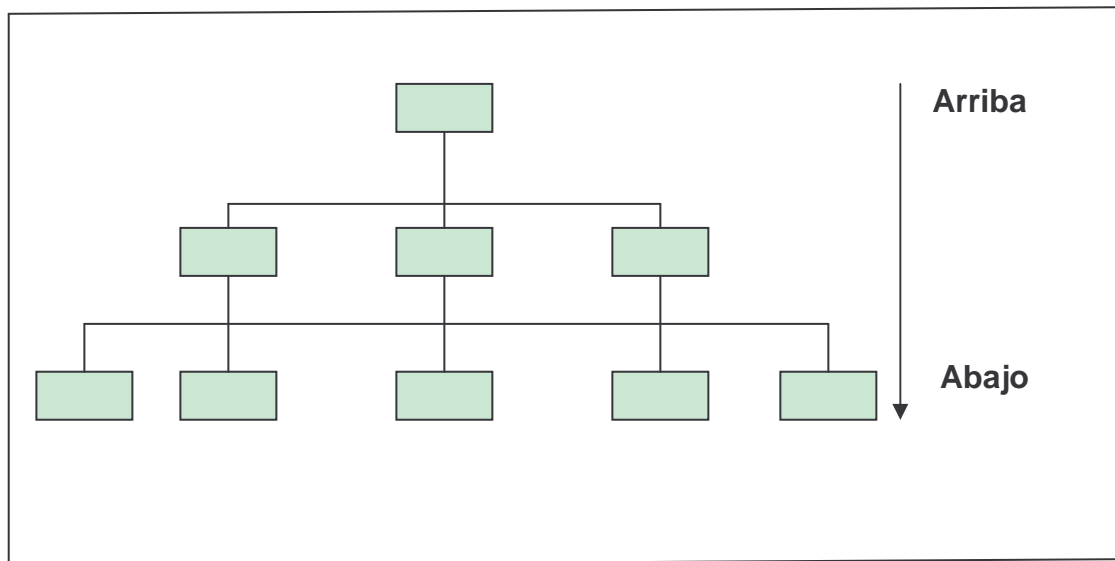
5.3 EQUIPO DIRECTIVO



5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

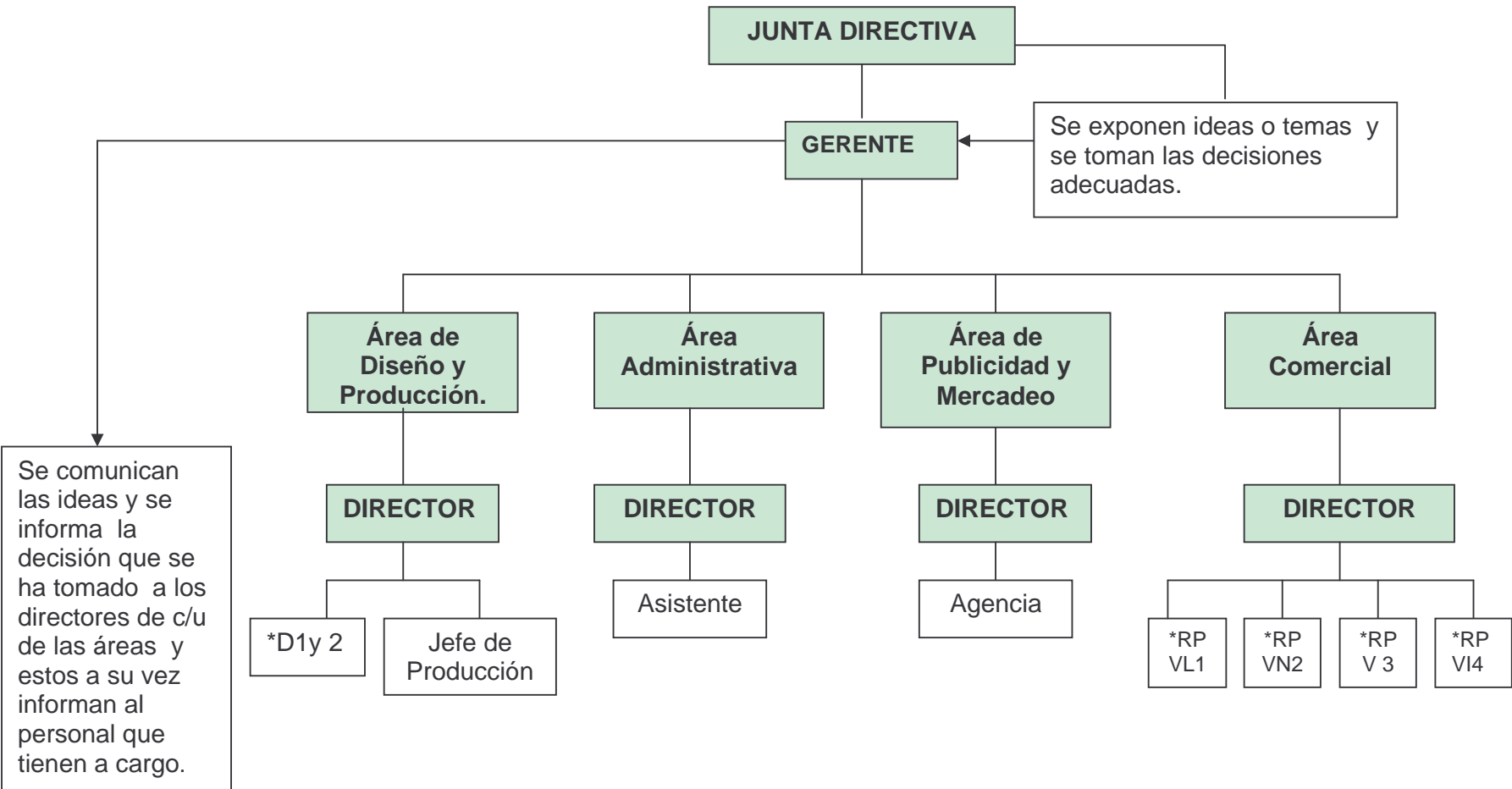
5.4.1 Proceso decisorio: La toma de decisiones de “CañaFlecha” será tomada por la gerencia respaldada a su vez por cada uno de los directores de las áreas correspondientes. (Ver anexo 5.4.1.1 Pág. 75)

Ilustración 3. Toma de Decisiones



5.4.2 Flujos de comunicación: De acuerdo a la organización jerárquica que tiene la empresa se va a manejar un flujo de comunicación informal pues cada personal tendrá su director de área para comunicarles cualquier inquietud que se presente y este a su vez serán los encargados de llevar la información hasta la gerencia.

ANEXO 5.4.1.1 Proceso decisorio



5.5 MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.5.1 Definición de políticas a utilizar: Dentro de la empresa se establecerá un manual de convivencia en donde se estipulen todas las políticas laborales de la empresa (horario de entrada, de salida, suspensiones por incumplimiento, etc).

Además se establecerá un programa de capacitación a cada uno de los empleados en áreas afines a sus labores realizadas dentro de la empresa cuyo fin es contribuir al progreso de cada una de las personas tanto a nivel personal como a nivel laboral.

Logrando así que el ambiente laboral sea propicio y cordial para el buen funcionamiento de la empresa.

5.5.2 Propuesta del plan de compensación: Todo personal que se encuentre laborando para “**CañaFlecha**” tendrá un salario mínimo con todas sus prestaciones sociales de acuerdo a lo establecido por el gobierno nacional.

Es por ello que inicialmente se llevara a cabo un programa el cual consiste en premiar mensualmente al mejor empleado que no lleve en su registro laboral ninguna falta en sus obligaciones laborales, siendo recompensado en un aumento de su salario o en días de descanso.

Todo esto se hace con el fin de que los empleados se motiven a realizar un buen trabajo y se esfuercen por conseguir los objetivos y metas propuestas por la empresa.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1 MERCADO OBJETIVO

El mercado de la joyería en España esta compuesto principalmente por mujeres que se encuentran en un rango de edad de 15 a 50 años, pues con los años este genero se ha vuelto más independiente, permitiéndoles destinar cantidades mayores de sus ingresos a la compra de artículos para embellecerse.

No obstante el cambio en los núcleos familiares en España y en la totalidad de la Unión Europea ha influido sobre el consumo, pues su composición (familias) se ha reducido a un promedio de 2 miembros, que por lo general se trata de personas jóvenes sin hijos o mayores, cuyos hijos ya han dejado el hogar.

Esta situación ha permitido que nuestro target sea mas atrevido e independiente, no solo en su cotidianidad sino también a la hora de comprar artículos que las hagan sentir a la moda y muy juveniles.

6.1.1 Características del mercado seleccionado: España se presenta como una de las ciudades más tradicionales de la zona, con un gran arraigo cultural que la ha llevado a ser considerada como la puerta a los países de la Unión Europea.

Además por ser un país de cuatro estaciones permite que las tendencias de los consumidores puedan variar de temporada a temporada permitiendo así que esta población sea abierta al cambio.

6.1.2 Nivel de desarrollo con respecto al mercado colombiano

6.1.2.1 Principales Similitudes: El mercado colombiano se identifica con el mercado Español por el principal gusto que estos tienen por la joyería, sea cual sea el diseño y su género.

Las personas en edad adulta presentan una preferencia por productos de oro, mientras que la gente joven ha tenido una atracción por los artículos de plata por ser más económicos al igual que la bisutería.

6.1.2.2 Principales Diferencias: En Colombia son muy pocas las personas que les gusta lucir joyas atrevidas y que se salgan de lo convencional, es por eso que solo hasta hace pocos años la joyería clásica ha cubierto todo el mercado.

Siendo esto una dificultad para la comercialización de este tipo de productos pues al no existir una cultura atrevida y espontánea para lucir nuevas joyas con estilos artísticos, artesanales y modernos, no se podrá crecer en este tipo de mercado.

6.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO OBJETIVO

6.2.1 Segmento objetivo: Mujeres entre 15 y 50 años, localizadas en zonas urbanas en su gran mayoría y específicamente Madrid, la capital de España en Europa, con ingresos mínimos de 200 a 600 euros propios o de sus tutores y que gusten de productos de muy buena calidad y diseños exclusivos.

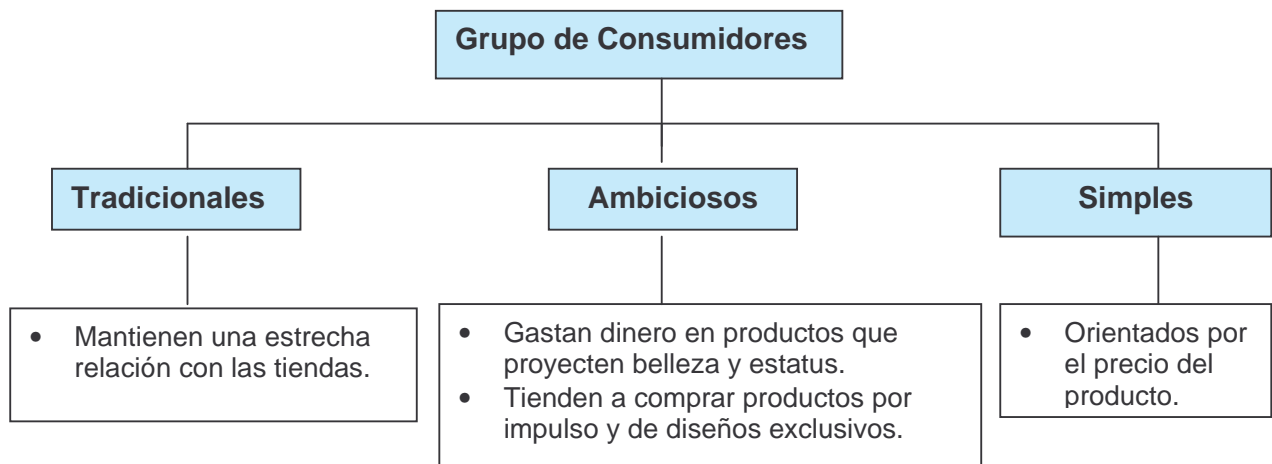
6.2.2 Perfil del consumidor: Uno de los aspectos más importantes para destacar en los consumidores españoles es la marcada preferencia por artículos que sean hechos a mano, con materiales de primera estos pueden ser

extraídos de la naturaleza o creados industrialmente y que sean de una alta calidad, para mantener y proyectar una imagen de prestigio¹⁹.

Estos también buscan que las prendas de vestir, incluyendo la joyería tengan estilos originales y que vayan de acuerdo a las tendencias actuales de la moda.

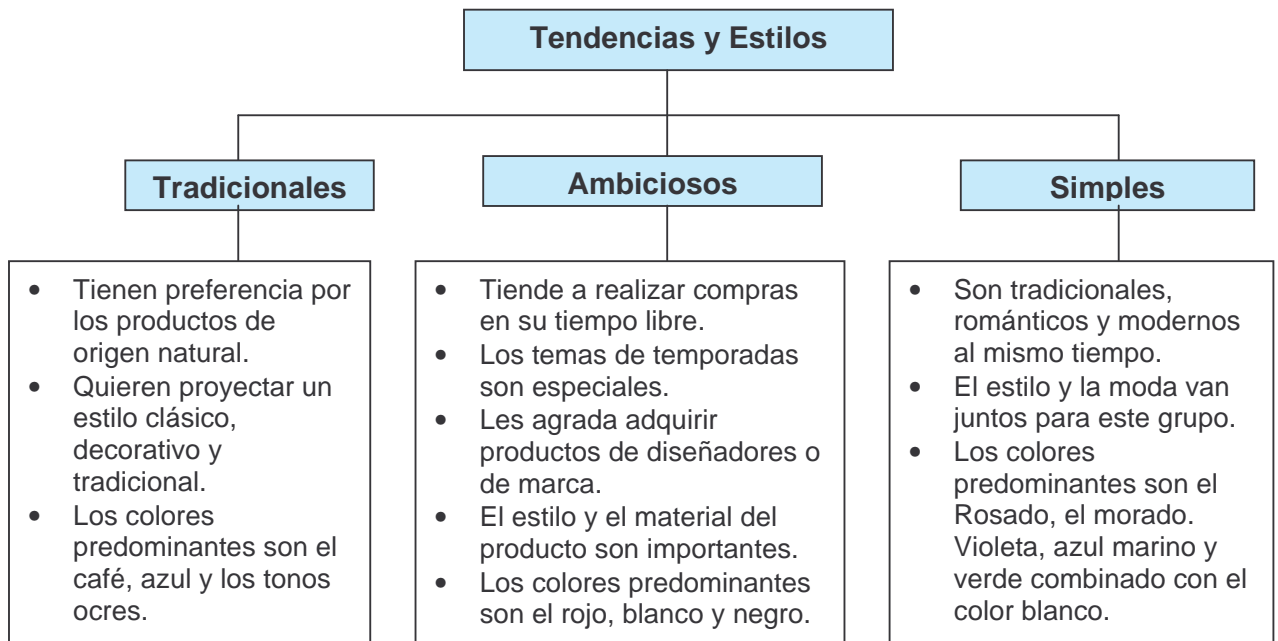
Sin embargo dadas las condiciones socio-económicas que se encontraron se pudo agrupar a los consumidores en tres grupos con marcadas diferencias en cuanto a tendencias y estilos:

Ilustración 4. Grupo de Consumidores



¹⁹ Perfil del consumidor español, Cámara de Comercio española [en línea]. Cali, Agosto de 2005. [consultado 18 de Agosto, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.google.com/> www.cce.gov.es

Ilustración 5. Tendencias y Estilos



6.2.3 Elementos que inciden en la compra: El comercio de artículos de joyería viene experimentando un incremento significativo en los últimos años.

Partiendo de las opiniones de los profesionales, el gusto de los consumidores españoles es bastante atrevido, caracterizado por un alto grado de persistencia de las formas y diseños.

Por lo tanto la conducta de los consumidores españoles a la hora de comprar no es muy racional o se realiza de una forma programada, por el contrario según reportes de la industria una de las características que describe mejor la conducta de estos, es que un 70% de las compras se realizan por impulso²⁰.

²⁰ Capacidad de compra, Proexport Colombia [en línea], Cali, Agosto de 2005. [consultado 18 de Agosto, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co> / www.cce.gov.es

6.2.3.1 Hábitos de compra: Los hábitos de compra en España se caracterizan por un alto nivel de estacionalidad.

El mercado es bastante estable la mayor parte del año, pero se registra un aumento significativo en las ventas todos los años antes de Navidades. Los vendedores afirman que entre un tercio y un cuarto de las ventas anuales se realiza en este período del año.

El lugar de compra es normalmente un establecimiento especializado, el cual puede ser tanto una empresa privada donde el consumidor compra directamente los artículos al joyero, o una tienda perteneciente a una cadena de joyerías.

6.3 TENDENCIAS DE CONSUMO

6.3.1 Características de la demanda: Los joyeros consideran que la cultura del uso de joyas en España, es ser vistos de modo frecuente con exceso de joyas.

La joyería en España es un privilegio solo de las mujeres. Cada vez más hombres usan algún tipo de joyas: alfileres de corbata, broches de solapa, gemelos, llaveros, pitilleras, etc.

Las mujeres compran sus productos cuando existen diseños modernos y sofisticados o diseños artísticos y clásicos por igual.

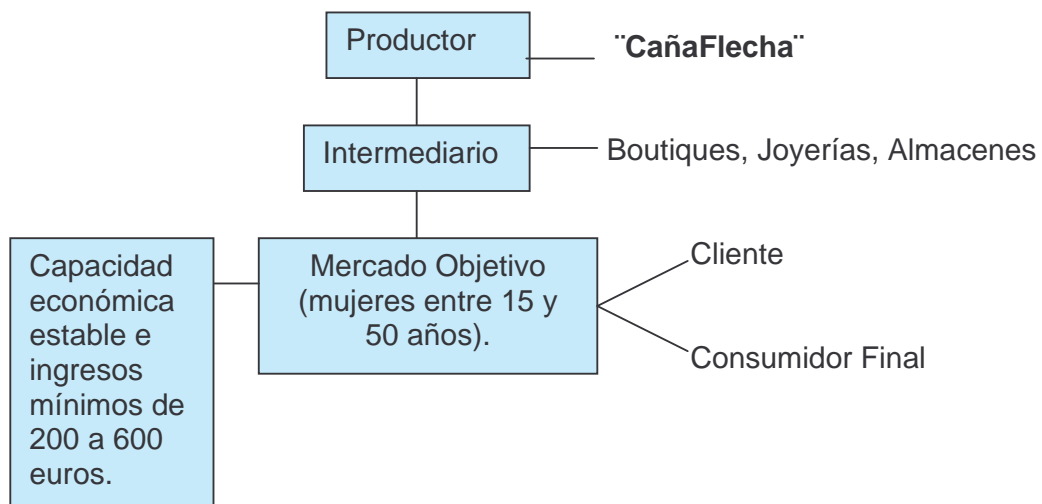
6.3.2 Fluctuación: El mercado español es un mercado en el cual se esta generando una reactivación del sector de la joyería pues la comercialización de estos productos a aumentado enormemente estos últimos años.

Pues anteriormente este sector no contaba con los suficientes recursos ni apoyos necesarios para ser explotados, siendo este el principal impedimento para lograr ser competitivos en el mercado local, nacional e internacional.

Es por eso que a partir del año 2003 hasta la fecha este sector a entrado en un periodo de crecimiento y uno de las principales causas de este crecimiento es la preferencia del consumidor español por esta clase de artículos y la capacidad económica que estos tienen para la compra de las joyas.

6.3.3 Estructura del mercado

- **Mercado Español:**



6.4 SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO ESPAÑOL

6.4.1 Políticas de fijación de precios: La mayoría de las tiendas que ofrecen este tipo de producto "Joyería" manejan los siguientes precios:

Precios iguales a la competencia: este precio oscila entre 44.15 y 52.77 euros estos precios corresponden a un tipo de joyería con menos gramaje y una calidad que no es la mejor.

Precios por debajo de la competencia: este precio oscila entre 21.11 y 28.14 euros estos precios corresponde a imitaciones de joyas y a piezas en otra calidad que no es oro ni plata, los cuales se pueden vender a un precio mas bajo porque simplemente con ese precio ya obtienen una rentabilidad.

Precios por encima de la competencia: este precio oscila entre 131.59 euros en adelante, este precio corresponde a joyas prestigiosas y de gama alta.

6.4.2 Patrones de calidad y control: Los patrones de calidad exigidos para esta clase de productos en España son las siguientes:

- Que el producto no contenga materiales que sean perjudiciales para dicho mercado.
- La adaptación del producto sea positiva.
- Cumplimiento de las normas establecidas si el producto lo requiere.
- Conocimiento del Mercado.

Estas son las reglas exigidas por el gobierno español y las entidades encargadas para la revisión o control una vez ingrese el producto en este mercado.

6.4.3 Calificación del producto: Este producto no es de primera necesidad por lo tanto no esta incluido en las compras diarias del consumidor español, sin embargo por ser un producto suntuario y de gama alta el cliente lo adquiere cada vez que realiza sus compras para alguna ocasión especial, calificando el producto de buena calidad y de prestigio.

6.4.4 Condiciones de empaque y embalaje: La estructura del empaque debe ser muy sencilla y los materiales en los cuales debe estar hecho no afecten el medio ambiente ni la capa de ozono.

En cuanto al embalaje del producto esta debe especificar en la caja que productos están dentro de ella y en letra muy legible indicar hacia que destino y empresa se dirige la mercancía.

6.4.5 Información requerida en la etiqueta: En la etiqueta va la información correspondiente al producto indicando la clase de piedras, materiales y gramaje que se utilizaron para la elaboración de la joya.

Además de esto se especifica el principal productor y el país de donde proviene el producto (Colombia).

6.4.6 Condiciones de distribución: El producto será distribuido de acuerdo a las políticas establecidas por las dos partes exportador e importador una vez que se especifique las condiciones de distribución el producto empieza su proceso de comercialización en el mercado español.

6.4.7 Exigencias de entrada

Tabla 9. Tipos de Barreras Arancelarias

Limitaciones Especificas Sobre el Comercio:
Cuotas
Requisitos para otorgar licencias de importación
Restricciones proporcionales a las existentes en el extranjero para los bienes nacionales (requisitos de contenido local).
Limites mínimos a los precios de importación.
Embargos.
Procedimientos Administrativos y Aduaneros de Entrada:
Sistemas de Valoración.
Practicas antidumping.
Clasificaciones de aranceles.

Requisitos de Documentación.
Derechos.
Estándares:
Disparidades entre estándares.
Aceptaciones intergubernamentales sobre métodos y estándares de prueba.
Estándares sobre empaque, etiquetado y marcado.
Participación gubernamental en el Comercio:
Políticas gubernamentales de adquisiciones.
Subsidios de exportación.
Impuestos Compensatorios.
Programas de asistencia nacional.
Cargos Sobre Importaciones:
Requisitos de depósito previo para importaciones.
Derechos administrativos.
Obligaciones suplementarias especiales.
Discriminaciones en el crédito de importación.
Recaudaciones variables.
Impuestos en frontera.
Otros:
Restricciones voluntarias de exportación.
Acuerdos formales de marketing.

Fuente: ENTREVISTA con Guillermo Acevedo Pinzón, Ingeniero Electrónico. Cali, Junio de 2005.

Al analizar el cuadro anterior se puede decir que por ser un producto de joyería no tiene limitaciones de entrada a España pues solo verifican que las piezas que están ingresando cumplan con lo estipulado por el gobierno español (que no contaminen ni perjudiquen el medio ambiente y animal), por lo tanto esta clase de productos no van en contra de las políticas de comercialización exigidas por este mercado.

Sin embargo ellos exigen y verifican que los precios estipulados para la venta en el mercado español no sean inferiores a los establecidos por los empresarios en dicho país. Y por ultimo se debe cumplir con todos los requisitos de documentación del producto y de la empresa la cual esta realizando la exportación.

7. PLAN DE MERCADEO

7.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

La estrategia esta enfocada en diferentes directrices como es el diseño, la calidad, la innovación y exclusividad de cada una de las joyas, de tal forma que se cumpla con la promesa básica de que el producto es único en el mercado.

7.1.1 Portafolio de productos: Nuestra línea de productos esta dividida en tres segmentos niñas y jóvenes, mujeres de 28 a 45 años y adulto mayor, para las cuales se tendrán los mismos productos pero con diseños adecuados para cada tipo de segmento; destacando la gran variedad de estilos y la exclusividad de los productos.

A continuación en el cuadro adjunto se presenta la línea de productos con los cuales cuenta la empresa para incursionar en el mercado nacional e internacional.

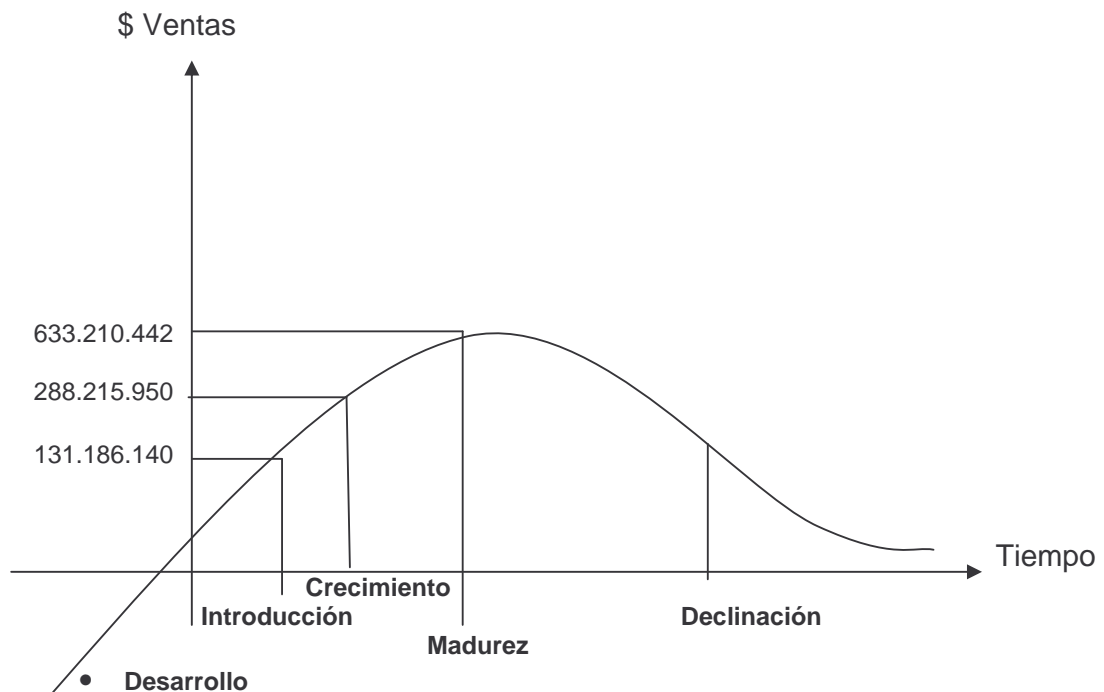
Tabla 10. Línea de Productos

Tipo de Producto	Referencia
Gargantillas	576-1
Cadenas	224-1
Pulseras	318-1
Tobilleras	216-1
Anillos	113-1
Prendedores	125-1
Pendientes	102-1

7.1.2 Posicionamiento: Se quiere posicionar la marca "**CañaFlecha**" como un producto innovador y de diseños exclusivos de joyería semipreciosa que brinda exclusividad para la mujer actual.

7.1.3 Estrategia de marca: Esta basada en mostrar el producto en lugares en donde solo frecuenta el publico al cual nos estamos dirigiendo como son Boutiques, Almacenes de alta categoría y joyerías reconocidas, que generen en ellos una alta recordación cuando la observen en otro lugares.

7.1.4 Ciclo de vida del producto



El producto se encuentra en la etapa de introducción pues este es un periodo en donde la marca "**CañaFlecha**" y sus productos esta incursionando en el

mercado español, es por eso que inicialmente se piensa tener ventas en el primer mes de \$7.320.000 con un incremento del 30% en las ventas para los siguientes meses.

Para el periodo de Introducción se espera tener unas ventas anuales de \$131.186.140 esto se espera realizar en un lapso de tiempo de un año.

El crecimiento de la marca dentro del mercado español se espera conseguir en un lapso de tiempo de tres años con unas ventas anuales de \$288.215.950.

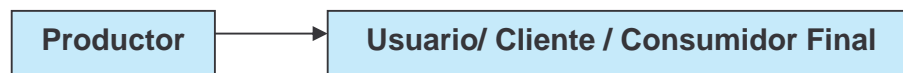
Todo esto con el fin de generar una rentabilidad para la empresa e ir logrando poco a poco un reconocimiento en este mercado.

7.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Los productos de joyería artesanal van a tener en el canal de distribución dos estructuras que servirán de apoyo para la comercialización y fortalecimiento de la marca **"CañaFlecha"** y sus productos en el mercado local (Colombia) y en el mercado extranjero (España).

Estructura de Comercialización de la Joyería Artesanal en el Mercado Local (Colombia)

- **Canal Corto**

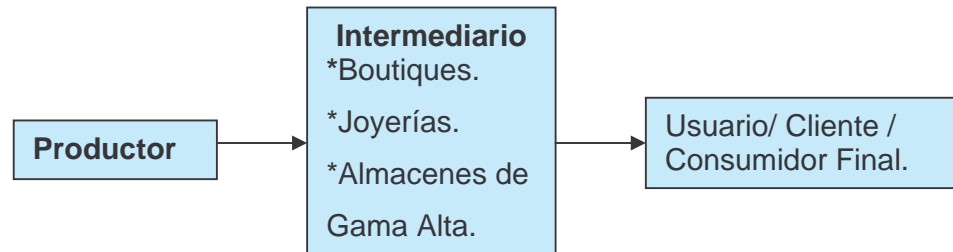


Esta estructura se determina partiendo de la base de que la empresa en el mercado local iniciara vendiendo sus productos directamente de la fabrica al cliente o consumidor final, ya que el acceso a ellos es mucho más directo y factible.

Además el incremento de los costos operativos que puede generar este tipo de canal es poco lo cual permite realizar una labor muy eficiente.

Estructura de Comercialización de la Joyería Artesanal en el Mercado Extranjero (España)

- **Canal Intermedio**



Inicialmente la joyería artesanal se venderá a un intermediario reconocido en el mercado español (Boutiques, Joyerías y almacenes de gama alta), que permitan a la marca ir logrando poco a poco un reconocimiento dentro de este mercado y así poder llegarle de una mejor manera y una excelente joya a nuestros posibles clientes.

7.2.1 Alternativas de penetración: En el cuadro adjunto se indican las diversas alternativas de penetración que se podrán llevar a cabo para la comercialización del producto en el mercado objetivo.

De acuerdo a estos parámetros la empresa "**CañaFlecha**" utilizará la más conveniente para el crecimiento en este mercado.

Tabla 11. Alternativas de Penetración

MEDIO	EXPORTADOR DIRECTO	VENTAJAS PARA EL PRODUCTOR	DESVENTAJAS PARA EL PRODUCTOR
Representante Itzi Orfebres	Productor "CañaFlecha"	<p>1.El productor percibe directamente los beneficios de la exportación.</p> <p>2. Como lo dice su nombre el representante "representa" al productor en el exterior.</p>	<p>1. Generalmente los representantes exigen exclusividad, lo que puede limitar posteriormente la acción del exportador.</p>
Distribuidor	Productor "CañaFlecha"	<p>1. Recibe los beneficios Directos de la exportación.</p> <p>2. Aprovecha en su favor la red de comercialización y fuerza de ventas del distribuidor.</p> <p>3. Por lo general el distribuidor asume el control del producto realizando sus propias campañas de promoción y publicidad.</p> <p>4. Recibe del distribuidor información sobre el mercado, productos, competidores, consumidores, etc., de gran importancia para los futuros negocios.</p>	<p>1. El distribuidor puede comercializar con mayor fuerza otros productos similares.</p> <p>2. Generalmente exigen exclusividad, limitando el futuro campo de acción del exportador en el caso de que el distribuidor elegido no sea el adecuado.</p>

Fuente: ENTREVISTA con Guillermo Acevedo Pinzón, Ingeniero Electrónico. Cali, Junio de 2005.

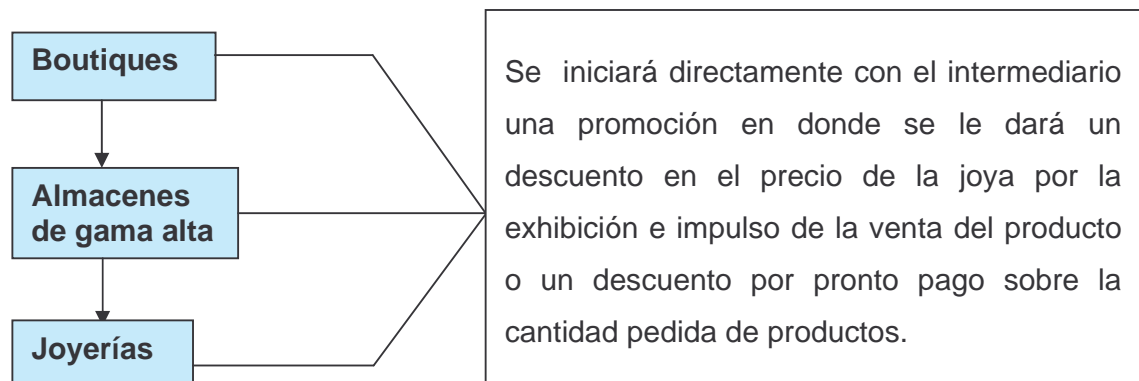
7.2.2 Alternativas de comercialización: Los productos de Joyería Artesanal "CañaFlecha" se comercializarán en el mercado español mediante Boutiques, Joyerías, etc., con un precio al público inelástico según características de la demanda del producto.

Tácticas: Para realizar una comercialización efectiva de cada uno de los productos de la empresa se contará con diferentes alternativas como referidos personales, ferias nacionales e internacionales, macroruedas de negocios y ventas por Internet. Las cuales servirán para contactar y establecer una negociación con los interesados en nuestro producto en el país destino (almacenes de cadena, Boutiques, entre otros). De tal forma que esto nos permita llegarle directamente al público objetivo.

7.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

7.3.1 Promoción dirigida a clientes: Para el periodo promocional la empresa manejará diferentes políticas de descuentos en algunas temporadas y precios especiales que permitan llegar e incentivar al cliente por medio de los intermediarios establecidos y así poder generar la compra de las joyas.

7.3.2 Promoción dirigida a los canales



7.3.3 Comunicación en el punto de venta: Este se hace con el objetivo principal de que el cliente se sienta atraído por cada una de las piezas que ofrece **"CañaFlecha"** dentro del almacén para que se pueda generar mucho mas fácil la compra de estos.

Además de esto se le sugerirá al intermediario que haga uso del material P.O.P y toda la labor de merchandising para que se pueda obtener un mayor beneficio para ambas partes.

7.3.4. Comunicación directa con el cliente: De acuerdo al canal de distribución que se va a utilizar para la comercialización del producto en el mercado español se utilizara una comunicación informal ya que el intermediario será el encargado principal de establecer un contacto directo con el cliente logrando así crear una base de datos de los clientes y posibles clientes , establecida esta base de datos **"CañaFlecha"** procederá a informarles mediante un correo electrónico, Pagina Web, Correos Directos y Teléfono las colecciones por temporada entre otras cosas.

De tal forma que nos permita crear una relación duradera entre la empresa y el cliente.

7.3.5 Selección de medios: Los medios que utilizara **"CañaFlecha"** para dar a conocer sus productos por medio del intermediario serán los siguientes:

- Afiches
- Banners Publicitarios en la pagina Web de los principales periódicos de España. (la patria, el mundo, etc.).
- Pagina Web.(www.cañaflecha.com)
- Medios Alternativos. (Material P.O.P, correos directos, etc.).

- Medios que permitan canje o patrocinio (revistas especializadas de moda, vestuario, joyería y revistas generales en el mercado español tales como Integral, Glamour, Cosmopolita española entre otras).

7.3.6 Costos de promoción y publicidad: Inicialmente se tiene presupuestado el valor de \$4.000.000 los cuales serán destinados para las promociones y la publicidad acordada para el lanzamiento de la marca.

Para el resto de los años se tendrá un presupuesto mensual de \$2.000.000 de pesos para la realización del material publicitario requerido.

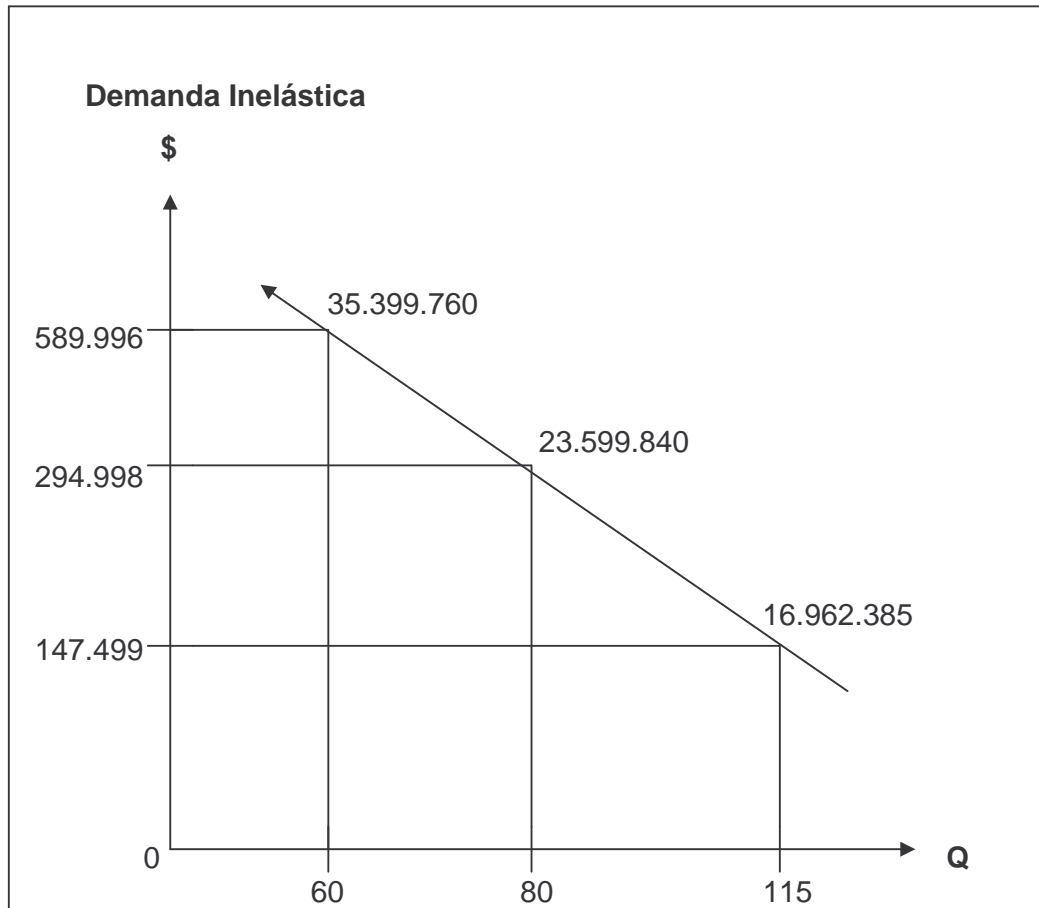
7.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para el ingreso del producto en el mercado español se utilizara un precio de desceme puesto que el producto son joyas con diseños exclusivos y de gama alta. Además la no elasticidad del precio con la demanda tal como se muestra en la gráfica siguiente.

Por lo tanto se utilizará un precio alto a comparación de la competencia destacando todas las cualidades y beneficios que tiene el producto y que va a tener el cliente si genera la compra de las joyas.

Precios Promedio Mercado Español	Precios Promedio "CañaFlecha"
131.59 euros	125.84 euros

Grafico 11. Curva de la Demanda del Producto



Sin embargo al escoger un precio de descreme vemos que la demanda de las joyas es inelástica pues si se eleva el precio unitario, se compensa la disminución de la cantidad vendida y por ende aumentarán los ingresos de la empresa.

8. PLAN FINANCIERO

8.1 PRINCIPALES SUPUESTOS

Para el análisis financiero se utilizará una cantidad de 212 unidades a un precio promedio de venta de \$147.499 siendo estos los datos base para la realización del plan financiero.

Tabla 12. Cantidad y Valor a Exportar en Pesos

Producto	Referencia	Cantidad	Costo Unidad	Precio Vta Unitario en Pesos	Precio Total en Pesos
Cadenas	224-1	20	31,200	64,696	1,293,920
Pendientes	102-1	20	12,600	26,127	522,540
Anillos	113-1	20	38,500	80,000	1,600,000
Prendedores	125-1	12	21,000	43,545	522,540
Pulseras	318-1	20	28,730	59,574	1,191,480
Total		212	2,472,600		5,130,480

Cantidad a Exportar	212 Unidades
Valor en Pesos a Exportar	5,130,480
Valor en Euros a Exportar	€ 1,805,235

Tabla 13. Cantidad y Valor a Exportar en Euros.

Producto	Referencia	No de Unidades	Costo Unidad	Precio Vta unitario en euros	Precio Total en Euros
Cadenas	224-1	20	31,200	22.76	€ 455,285
Pendientes	102-1	20	12,600	9.20	€ 183,863
Anillos	113-1	20	38,500	28.14	€ 562,983
Prendedores	125-1	12	21,000	15.32	€ 183,863
Pulseras	318-1	20	28,730	20.96	€ 419,239
Total		212	2,472,600		€ 1,805,235

8.1.1 COSTOS DE EXPORTACIÓN						
VARIABLE	ORIGEN	DATOS			EUROS	\$
		UNID.	\$	%		
A	Tasa de Cambio (TRM)		2,842,00			
B	Costo variable (materia prima e insumo)	212	41,950,00			8,893,400,00
C	Valor EX WORK fabrica					8,893,400,00
D	Costo de embarque en fabrica		97,050,00			97,050,00
E	Valor sobre camión					8,990,450,00
F	Comisión del agente comercial			5%		449,522,50
G	Flete interno (Aéreo) x kilo CLO-BOG		5,831,65			5,831,65
H	Prima de seguro interno			0.005%		44,952,25
I	Documentos aduaneros y bancarios		58,270,00			58,270,00
J	Gastos Terminal aéreo x kilo				2,54	7,218,68
K	Valor CIP Aeropuerto BOG					9,556,245,08
L	Gastos agente SIA		232,000,00			232,000,00
M	Gastos aeroportuarios		150,000,00			150,000,00
N	Valor CIP Aeropuerto de embarque BOG					9,938,245,08
O	Flete internacional				1,233	184,430,84
P	Prima de seguro transporte internacional			3%		310,284,46
P1	Valor CIP Aeropuerto destino Barcelona					10,122,675,92
	GASTO EN PAÍS DE DESTINO (ESPAÑA)					
Q	Gastos aeroportuarios				25,00	71,050,00
R	Gastos varios agente aduana				42,00	119,364,00
S	Aranceles			0%		
S1	Impuestos			16%		1,734,004,90
T	Gastos bancarios				9,00	25,578,00
U	Flete interno				38,00	107,996,00
V	Seguro interno x Kilo				32,00	90,944,00
W	Manejo de carga				35,00	99,470,00
W1	Valor mcía DDP bodega del cliente Madrid					12,371,082,82
X	Margen de comercialización del importador			25%		3,092,770,70
Y	Costo total en bodega distribuidor (importador)					15,463,853,52
Z	Costo por unidad en Pesos \$					41,950,00
Z1	Costo por unidad en Euros					14,76
Z2	Valor precio de Mercado					30,78
Z3	Margen real					16.02

8.2 INDICADORES FINANCIEROS

8.2.1 Margen bruto: En el cuadro adjunto se puede observar que para calcular el margen bruto que se espera en el primer año de inicio se tuvieron en cuenta las ventas anuales del primer año y la utilidad bruta del primer año de funcionamiento de la empresa a nivel nacional, obteniendo así un margen bruto de utilidad del 90% a nivel nacional y un 86% a nivel internacional.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Anuales Nacionales Primer año}}$$

$$= \frac{\$102.061.699}{\$112.906.105}$$

$$= 90\%$$

Margen de Utilidad Utilizando Ventas Internacionales Primer Año

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Anuales internacionales Primer año}}$$

$$= \frac{\$115.011.222}{\$131.186.140}$$

$$= 86\%$$

8.2.2 Margen operativo: En el cuadro adjunto se puede observar que para calcular el margen operacional para el primer año se utilizaron las ventas anuales del primer año y la utilidad operacional obtenida para el mercado nacional, arrojando un margen operacional de 87% a nivel nacional y un 84% a nivel internacional.

Margen Operacional Utilizando Ventas Nacionales Primer Año

$$\begin{aligned}\text{Margen Operacional de utilidad} &= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Anuales Nacionales Primer Año}} \\ &= \frac{\$98.674.516}{\$112.906.105} \\ &= 87\%\end{aligned}$$

Margen Operacional Utilizando Ventas Internacionales Primer Año

$$\begin{aligned}\text{Margen Operacional de utilidad} &= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Anuales Internacionales Primer Año}} \\ &= \frac{\$111.075.638}{\$131.186.140} \\ &= 84\%\end{aligned}$$

8.2.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES

Tabla 14. Costos Fijos Mensuales de Operación

Aspecto	Valor	
Arrendamiento Local para Oficina	\$	600,000
Servicios Públicos	\$	120,000
Sueldos	\$	2,144,500
Canon Publicidad	\$	2,000,000
Total de Costo de Operación Mensual	\$	4, 864,500

Tabla 15. Costos Variables Mensuales de Operación

Aspecto	Valor	
Materia Prima		1,258,000
Contratación Maquinaria		220,000
Total Costos Variables Mensuales	\$	1,478,000

8.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Al analizar el punto de equilibrio en ventas internacionales y nacionales se tomo en cuenta los costos fijos de exportación anuales y los costos fijos de operación anual a nivel nacional y por ultimo el margen de rentabilidad obtenido en el primer año.

- **Análisis del punto de equilibrio ventas internacionales**

Costos Fijos de Exportación Anuales \$ 16.174.918

Margen de Rentabilidad 24%

*Formula para calcular el punto de equilibrio

$$\frac{100 \times 10}{100} = 10\%$$

$$\frac{N \times 0.86}{100} = 16.174.918$$

$$N \times 0.86 = 16.174.918 \times 100$$

$$N \times 0.86 = 16.174.918$$

$$N = \frac{16.174.918}{0.86}$$

$$N = 18.808.044$$

- **Análisis del punto de equilibrio ventas nacionales**

Costos Fijos de Operación Anual \$ 10.844.406

Margen de Rentabilidad 30%

*Formula para calcular el punto de equilibrio

$$\frac{100 \times 10}{100} = 10\%$$

$$\frac{N \times 0.3}{100} = 10.844.406$$

$$N \times 0.3 = 10.844.406 \times 100$$

$$N \times 0.3 = 10.844.406$$

$$N = \frac{10.844.406}{0.3}$$

$$N = 3.614.802$$

8.3.1 Tiempo estimado para lograr el punto de equilibrio: El tiempo estimado para lograr el punto de equilibrio en ventas nacionales a partir del segundo mes del primer año de operación de la empresa, con unas ventas nacionales mensuales de \$3.614.802 y un punto de equilibrio en ventas internacionales para no ganar ni perder es de \$ 18.808.044 pesos este se espera obtener en un periodo de cuatro meses.

8.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para la realización del estado de resultados se tuvo en cuenta la siguiente información:

Tabla 16. Bases del Proyecto

BASES	2007	2008	2009	2010	2011
Incremento en Ventas	30%	30%	30%	30%	30%
Incremento Costos de Operación	5%	5%	5%	5%	5%
Impuestos	38.50%	38.50%	38.50%	38.50%	38.50%
Reserva Legal	10%	10%	10%	10%	10%

Tabla 17. Estado de Resultados en Ventas Nacionales

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LOS AÑOS						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Nacionales	\$112.906.105	\$146.777.936	\$190.811.317	\$248.054.712	\$322.471.126	\$419.212.464
Costos de Operación.	\$10.844.406	\$11.386.626	\$11.955.958	\$12.553.755	\$13.181.443	\$13.840.515
Utilidad Bruta en Ventas	\$102.061.699	\$135.391.310	\$178.855.359	\$235.500.957	\$309.289.683	\$405.371.949
Gastos de Operación	\$3.387.183	\$4.403.338	\$5.724.340	\$7.441.641	\$9.674.134	\$12.576.374
Utilidad Operativa	\$98.674.516	\$130.987.972	\$173.131.020	\$228.059.316	\$299.615.549	\$392.795.575
Otros Ingresos	\$2.258.122	\$2.935.559	\$3.816.226	\$4.961.094	\$6.449.423	\$8.384.249
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	\$100.932.638	\$133.923.531	\$176.947.247	\$233.020.410	\$306.064.972	\$401.179.824
Impuestos	\$38.859.066	\$51.560.559	\$68.124.690	\$89.712.858	\$117.835.014	\$154.454.232
Utilidad Después de Impuesto	\$62.073.572	\$82.362.971	\$108.822.557	\$143.307.552	\$188.229.958	\$246.725.592
Reserva Legal	\$6.207.357	\$8.236.297	\$10.882.256	\$14.330.755	\$18.822.996	\$24.672.559
Utilidad a Distribuir	\$55.866.215	\$74.126.674	\$97.940.301	\$128.976.797	\$169.406.962	\$222.053.033

Tabla 18. Estado de Resultados en Ventas Internacionales

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LOS AÑOS						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas Internacionales	\$131,186,140	\$170,541,982	\$221,704,577	\$288,215,950	\$374,680,734	\$487,084,955
Costos de Operación.	\$16,174,918	\$16,983,664	\$17,832,847	\$18,724,489	\$19,660,714	\$20,643,750
Utilidad Bruta en Ventas	\$115,011,222	\$153,558,318	\$203,871,730	\$269,491,460	\$355,020,021	\$466,441,205
Gastos de Operación	\$3,935,584	\$5,116,259	\$6,651,137	\$8,646,478	\$11,240,422	\$14,612,549
Utilidad Operativa	\$111,075,638	\$148,442,059	\$197,220,592	\$260,844,982	\$343,779,598	\$451,828,657
Otros Ingresos	\$2,623,723	\$3,410,840	\$4,434,092	\$5,764,319	\$7,493,615	\$9,741,699
Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	\$113,699,361	\$151,852,898	\$201,654,684	\$266,609,301	\$351,273,213	\$461,570,356
Impuestos	\$43,774,254	\$58,463,366	\$77,637,053	\$102,644,581	\$135,240,187	\$177,704,587
Utilidad Después de Impuesto	\$69,925,107	\$93,389,532	\$124,017,630	\$163,964,720	\$216,033,026	\$283,865,769
Reserva Legal	\$6,992,511	\$9,338,953	\$12,401,763	\$16,396,472	\$21,603,303	\$28,386,577
Utilidad a Distribuir	\$62,932,596	\$84,050,579	\$111,615,867	\$147,568,248	\$194,429,723	\$255,479,192

8.4.1 Tabla de amortización: Teniendo en cuenta que los equipos de oficina tienen una vida útil de 10 años y los equipos de computación y comunicación tienen una vida útil de 5 años por lo tanto se procede a realizar la siguiente formula para observar la depreciación de los equipos por años.

Equipos De Oficina

$$\frac{3.000.000 \times 1 \text{ año}}{10 \text{ años}} = 570.000$$

$$\frac{3.000.000 \times 2 \text{ años}}{10 \text{ años}} = 600.000$$

$$\frac{3.000.000 \times 3 \text{ años}}{10 \text{ años}} = 900.000$$

$$\frac{3.000.000 \times 4 \text{ años}}{10 \text{ años}} = 1.200.000$$

$$\frac{3.000.000 \times 5 \text{ años}}{10 \text{ años}} = 1.500.000$$

Equipos de Cómputo y Comunicación

$$\frac{2.600.000 \times 1 \text{ año}}{5 \text{ años}} = 520.000$$

$$\frac{2.600.000 \times 2 \text{ años}}{5 \text{ años}} = 1.040.000$$

$$\frac{2.600.000 \times 3 \text{ años}}{5 \text{ años}} = 1.560.000$$

5 años

$$\frac{2.600.000 \times 4 \text{ años}}{5 \text{ años}} = 2.080.000$$

5 años

$$\frac{2.600.000 \times 5 \text{ años}}{5 \text{ años}} = 2.600.000 = 0$$

5 años

8.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 19. Flujo de Caja Proyectado en Ventas Nacionales

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL PROYECTO VENTAS NACIONALES						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Operativa	\$98.674.516	\$130.987.972	\$173.131.020	\$228.059.316	\$299.615.549	\$392.795.575
Menos Intereses	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	\$98.674.516	\$130.987.972	\$173.131.020	\$228.059.316	\$299.615.549	\$392.795.575
Menos Impuestos	\$37.989.689	\$50.430.369	\$66.655.443	\$87.802.837	\$115.351.987	\$151.226.296
Utilidad Neta	\$60.684.827	\$80.557.603	\$106.475.577	\$140.256.479	\$184.263.563	\$241.569.279
Mas Depreciación Amortizaciones	\$1.090.000	\$1.640.000	\$2.460.000	\$3.280.000	\$1.500.000	0
Mas Intereses	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Bruto	\$61.774.827	\$82.197.603	\$108.935.577	\$143.536.479	\$185.763.563	\$241.569.279
Menos Inversiones de Capital	0	0	0	0	0	0
Menos Inversiones en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Proyecto	\$61.774.827	\$82.197.603	\$108.935.577	\$143.536.479	\$185.763.563	\$241.569.279

Tabla 20. Flujo de Caja Proyectado en Ventas Internacionales

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL PROYECTO VENTAS INTERNACIONALES						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Operativa	\$111,075,638	\$148,442,059	\$197,220,592	\$260,844,982	\$343,779,598	\$451,828,657
Menos Intereses	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	\$111,075,638	\$148,442,059	\$197,220,592	\$260,844,982	\$343,779,598	\$451,828,657
Menos Impuestos	\$42,764,121	\$57,150,193	\$75,929,928	\$100,425,318	\$132,355,145	\$173,954,033
Utilidad Neta	\$68,311,517	\$91,291,866	\$121,290,664	\$160,419,664	\$211,424,453	\$277,874,624
Mas Depreciación y Amortizaciones	1,090,000	1,640,000	2,460,000	3,280,000	1,500,000	0
Mas Intereses	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Bruto	\$69,401,517	\$92,931,866	\$123,750,664	\$163,699,664	\$212,924,453	\$277,874,624
Menos Inversiones de Capital	0	0	0	0	0	0
Menos Inversiones en Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja del Proyecto	\$69,401,517	\$92,931,866	\$123,750,664	\$163,699,664	\$212,924,453	\$277,874,624

8.5.1 Tiempo estimado para lograr flujo de caja positivo: El tiempo estimado para lograr un flujo de caja positivo es a partir del primer año, pues la empresa para su inicio tendrá recursos propios para su funcionamiento y por lo tanto no se realizarán préstamos o créditos bancarios.

8.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

La inversión inicial del proyecto se realizará con recursos propios del empresario, presupuestado para el primer año de funcionamiento.

Después de este tiempo la empresa dispondrá para su funcionamiento los ingresos generados por las ventas de los productos.

Tabla 21. Capital Semilla para el inicio del Proyecto

CAPITAL SEMILLA			
Rubro	Valor en Pesos	Fuentes	
		Recursos Propios	Crédito a Solicitar
Capital de Trabajo	\$ 6,342,500	\$ 6,342,500	
Activos			
Terrenos	-	-	
Edificios	-	-	
Maquinaria y Equipos	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	
Muebles y Enseres	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	
Patentes y Licencias	\$ 210,000	\$ 210,000	
Total Inversión Inicial	\$ 9,802,500	\$ 9,802,500	

9. CONCLUSIONES

9.1 SOBRE LA CREACIÓN DE EMPRESA

Actualmente vemos como el gobierno y otras entidades gubernamentales han facilitado los procesos para crear empresa. Por lo tanto al presentarse esta oportunidad y unas ganas enormes de mostrar todo el talento que se posee y de alguna manera ayudar a la sociedad (generación de empleo), tomamos la decisión de crear nuestra propia empresa con su marca "**Cañaflecha**", que junto con su equipo de trabajo mostrará al mundo toda su imaginación, talento y creatividad en piezas innovadoras como las que ofrece la empresa.

9.2 SOBRE EL PRODUCTO

Los productos artesanales de joyería genuina y autóctonos de Colombia, tienen una alta preferencia en el mercado nacional e internacional y aun más en Madrid-España. Pues sus diseños y la materia prima con los cuales son elaborados este tipo de productos son muy apetecidos. Es por ello que vemos una oportunidad enorme de crecer en estos mercados, pues el producto es competitivo y sus diseños se adaptan a las tendencias de la moda.

9.3 SOBRE EL SECTOR

Los orfebres, diseñadores y artesanos de la joyería en Colombia hace algunos años 1991-2001 no contaban con el apoyo suficiente para la producción de sus piezas, siendo este un limitante para ser competitivos en el mercado local, nacional e internacional.

Sin embargo a partir del año 2003 hasta la fecha, se generó el apoyo de entidades del gobierno y la creación de políticas para el fortalecimiento de la joyería; siendo estos los principales factores que han traído consigo la reactivación y el crecimiento de este sector.

9.4 SOBRE EL PROYECTO

De acuerdo a lo investigado, el proyecto tiene un gran potencial en el mercado español, ya que la preferencia del cliente o consumidor por esta clase de productos es alta, además es abierto a todos los cambios y tendencias de la moda, siendo esta una oportunidad para la aceptación y comercialización de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO PINZÓN, Guillermo. Información suministrada de la Cámara y Comercio de Cali para la constitución legal de la empresa. Cali, Junio de 2005. 6 p.

ACEVEDO PINZÓN, Guillermo. Matriz de Costos de Exportación. Cali, Junio de 2005. p. 12-15.

ACEVEDO PINZÓN, Guillermo. Subsectores de Joyería. Archivos en PDF. Cali, Junio de 2005. p. 53- 72.

ACEVEDO PINZÓN, Guillermo. Matriz Factores Claves de Éxito. Cali Junio de 2005. p. 2- 6.

ACEVEDO PINZÓN, Guillermo. Plan Financiero. Archivos en PDF. Cali Junio de 2005. p. 1- 36.

5000 empresas. En: Revista Dinero No. 183 (Jun. 2003); p. 48- 60

ENTREVISTA con Asociación de Joyeros. Universidad del Valle. Cali, Julio 19 de 2005.

ENTREVISTA con Cristian Ordóñez, Publicista y Asesor en imagen y creación de marca y logo para el producto de joyería artesanal a exportar. Cali Agosto 25 de 2005.

ENTREVISTA con Julián Palau Aldana, Orfebre y Asesor en técnicas para la elaboración de joyería artesanal. Cali, Junio – Octubre de 2005.

ENTREVISTA con Jaime Quintero, Gerente comercial Panalpina, Información suministrada para el desarrollo de los costos de exportación del producto. Cali, Agosto de 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santa fe de Bogota D.C.: ICONTEC. NTC 1486, 1487. p.1- 37.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia. Santa Fe de Bogotá, Junio de 2004. p. 12-36.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos, cuarta edición, editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Septiembre de 2004. p. 12 - 73

Identificación del potencial exportador del mercado nacional e internacional [en línea]. Cali, Julio de 2005. [consultado 16 de Julio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co/>

Estabilidad económica y política de España [en línea]. Cali, Junio de 2005. [consultado 26 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.bde.es/>.

Identificación de cada una de las políticas y acciones que ha creado el gobierno en beneficio del exportador [en línea]. Cali, Junio de 2005. [consultado 26 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.gobiernoenlinea.gov.co/>

Información obtenida para conocer el incremento que ha tenido el sector joyero en los últimos años [en línea]. Cali, Junio de 2005. [consultado 12 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/>

Identificación de la competencia en el país destino [en línea]. Cali, Agosto de 2005. [consultado 15 de Agosto, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.mexico.infoseek.com/>

Información variada para el desarrollo del proyecto [en línea]. Cali, Junio de 2005. [consultado 16 de Junio, 2005]. Disponible en Internet: <http://www.google.com/>

